

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»

УДК 2964

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Круш П.В.

“ ____ ” _____ 2019 р.

Дипломна робота

на здобуття ступеня бакалавра

з напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємництва» на тему:
«Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління
персоналом на підприємстві на прикладі ПрАТ «ВФ Україна»

Виконала студентка IV курсу, групи УЕ–51

Радчук Наталія Олександрівна

Керівник к.п.н., доц. Андрусь О.І.

Консультант з економіко-математичного

підрозділу к.е.н, доц.Кузьмінська Н.Л.

Рецензент к.е.н., доц. Черненко Н.О.

**Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.**

Студентка _____

Київ – 2019 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Круш П.В.
«___» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентки

Радчук Наталії Олександрівні

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві на прикладі ПрАТ «ВФ Україна», керівник роботи: Андрусь Ольга Іванівна, к.пед.н., доцент кафедри економіки і підприємництва затверджені наказом по університету від 28.02.2019 року № 788-с.

2. Строк подання студентом роботи: 01.06. 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистична звітність за 2016-2018 роки, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

I. Теоретичні основи управління персоналом підприємства.

1.1. Економічна сутність системи управління персоналом підприємства.

1.2. Методичні підходи до управління персоналом підприємства.

1.3. Показники ефективності управління персоналом підприємства.

II. Аналіз системи управління персоналом ПрАТ "ВФ УКРАЇНА".

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ "ВФ УКРАЇНА".

2.3. Аналіз стану системи управління персоналом ПрАТ "ВФ УКРАЇНА".

2.4 Кореляційно-регресійний аналіз показників системи управління персоналом ПрАТ "ВФ УКРАЇНА".

III. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ "ВФ УКРАЇНА".

3.1. Узагальнення сучасного досвіду управління персоналом підприємства.

3.2. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ "ВФ УКРАЇНА".

3.3. Ефективність напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ "ВФ УКРАЇНА".

5. Перелік ілюстративних матеріалів: презентація дипломної роботи.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, пункт 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

7. Дата видачі завдання: 15.11.2019 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	15.11.2019 р.	
2	I розділ написання д/р	28.12.2019 р.	
3	II розділ написання д/р	02.03.2019 р.	
4	III розділ написання д/р	16.04.2019 р.	
5	Попередній захист дипломної роботи	14.05.2019 р.	
6	Строк подання дипломної роботи на кафедру	01.06.2019	
7	Захист дипломної роботи	18.06 – 19.06.2019	

Студент _____

Радчук Н.О.

Керівник роботи _____

Андрусь О.І.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Радчук Наталії Олександрівни на тему «Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві на прикладі ПрАТ «ВФ Україна» напрям підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2019, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота виконана в обсязі 89 сторінок, містить 7 рисунків, 27 таблиць та 1 додаток.

Мета роботи полягає в економічному обґрунтуванні напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Для економічного обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна». в роботі використані такі методи: логічний метод, метод горизонтального і вертикального аналізу, графічний метод, методи економіко-математичного моделювання, метод логічного узагальнення та порівняльний.

В роботі було проаналізовано показники, які характеризують діяльність підприємства та досліджено показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності а також був здійснений аналіз системи управління персоналом. Аналіз показав, що присутня певна плінність кадрів та зменшується рівень постійності складу персоналу. Для того, щоб покращити дану ситуацію необхідно підвищити мотивацію працівників та впровадити додаткове навчання, що позитивно вплине на продуктивність праці.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом ПрАТ "ВФ Україна".

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, мотивація, прибутковість, підприємство, дохід, прибуток, витрати, фінансовий стан.

ABSTRACT

Degree work by Radchuk Natalia Oleksandrivna on the subject "Economic substantiation of directions of improvement of the personnel management system at the enterprise on the example of PJSC "VF Ukraine " direction of preparation 6.030504" Enterprise Economics ", KPI I. Sikorsky, 2019, Kyiv.

Thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, list of used sources and applications.

The work is executed in volume of 89 pages, contains 7 drawings, 27 tables and 1 application.

The purpose of the work is to economically substantiate directions of improvement of personnel management system of PJSC "VF Ukraine".

For economic substantiation of directions of improvement of personnel management system of PJSC "VF Ukraine". the following methods were used in the work: the logical method, the method of horizontal and vertical analysis, the graphic method, the methods of economic-mathematical modeling, the method of logical generalization and the comparative.

In this work, indicators were analyzed that characterize the activity of the enterprise and investigated indicators of liquidity, solvency, business activity, profitability, and also the analysis of the personnel management system was carried out. The analysis showed that there is a certain turnover of personnel and a decrease in the level of staff constancy. In order to improve this situation, it is necessary to increase the motivation of employees and introduce additional training.

The object of research is the personnel management system of PJSC "VF Ukraine".

Subject of research - a set of theoretical, methodological and practical aspects of providing enterprise personnel management system.

Key words: personnel, motivation, profitability, enterprise, income, profit,
expenses, financial condition.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1.Персонал підприємства як об'єкт управління.....	11
1.2.Методичні підходи до управління персоналом підприємства.....	20
1.3.Показники ефективності управління персоналом підприємства.....	29
Висновки до розділу I	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА».....	38
2.1.Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства.....	38
2.2. Аналіз фінансово–економічного стану ПрАТ «ВФ Україна».....	45
2.3. Аналіз стану системи управління персоналом	54
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз показників системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».....	64
Висновки до розділу II.....	70
РОЗДІЛ 3.НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	72
3.1.Узагальнення досвіду ефективного управління персоналом підприємства	72
3.2 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».....	80
3.3. Ефективність напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ "ВФ Україна".....	87
Висновки до розділу III	93
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Діяльність підприємств в умовах глобалізаційних процесів, стрімкого розвитку світового ринку, інтенсифікації інформаційних сфер зумовлює необхідність вдосконалення системи управління персоналом підприємства, який сьогодні є визначальним у розв’язанні складних господарських завдань. Тому сучасна система управління персоналом підприємства повинна сприяти зниженню плинності кадрів, формуванню стабільних колективів, підтримці трудової дисципліни, забезпеченні потреб підприємства у фахівцях належної якості та необхідної кількості спеціалістів для розв’язання завдань зростання прибутковості та рентабельності бізнесу. Вся мотиваційна, управлінська та організаційна діяльність системи управління персоналом підприємства повинна бути спрямована на оптимальне розкриття всіх можливостей працівників, активізацію їх здібностей, вмінь, талантів для їх власної реалізації та процвітання підприємства. Відтак актуальність обраної теми дослідження в умовах сучасного світу і загальних тенденцій розвитку економіки важко переоцінити.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема вдосконалення системи управління персоналом підприємства є предметом численних досліджень. Так, проблемам управління персоналом провідних компаній світу присвячено праці зарубіжних дослідників Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Макгрегора. Дослідженню практичних аспектів вдосконалення системи управління персоналом узагальнено у працях І. Ансоффа, М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедуорі, Х. Мінсберга, Т. Р. Мітчелла.

Вагомим теоретичним доробком до проблеми вдосконалення системи управління персоналом підприємства є роботи вітчизняних дослідників, зокрема, Л.В. Балабанової, О.В. Сардак, М.М. Виноградського, А.П. Єгоршина, О.В. Крушеницької, Д.П. Мельничук. І хоча проблема вдосконалення системи управління персоналом підприємства перебуває у полі зору вчених (Т.І.

Лепейко, О.М. Миронова, В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик, О.Я. Кібанов, Ф.І. Хміль, Л.А. Чурсіна), окремі її аспекти все ще потребують належного дослідження та послідовного розвитку.

Враховуючи економічну значущість проблеми вдосконалення системи управління персоналом темою дослідження було обрано: «Економічне обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві на прикладі ПрАТ «ВФ Україна».

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Дипломну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами і шляхи їх вирішення» (НДР 0116U004579), у межах якої особисто автором обґрунтовано теоретичні засади забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства та розроблено напрямки її підвищення.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети були визначені та послідовно розв'язувалися такі **завдання:**

1. Обґрунтувати теоретичні основи управління персоналом підприємства.
2. Охарактеризувати особливості господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна».
3. Проаналізувати фінансово-економічного стан ПрАТ «ВФ Україна».

4. Дослідити стан системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».
5. Здійснити кореляційно-регресійний аналіз показників управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».
6. Узагальнити досвід ефективного управління персоналом підприємства.
7. Обґрунтувати напрями та ефективність вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Методи дослідження. В ході дослідження використовувався ряд методів дослідження. *Теоретичні методи* – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, наукових видань з проблем дослідження дозволили обґрунтувати теоретичні основи (сутність, особливості, класифікацію, моделі управління та показники) забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства. *Емпіричні методи* – спостереження, збір фактів дозволили проаналізувати показники виробничої діяльності та стан забезпечення ефективності господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна». *Праксиметричні методи* – вивчення й узагальнення дозволили обґрунтувати пропозиції та проаналізувати їх вплив на стан забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів та пропозицій забезпечення ефективності господарської діяльності, аналізі їх впливу на результати господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна».

Інформаційна база дослідження – фінансова та бухгалтерська звітність підприємства, праці українських та зарубіжних дослідників проблеми ефективної діяльності підприємств енергетики, узагальнення інформації на сайті підприємства), нормативно-правові документи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління

Для обґрунтування теоретичних основ управління персоналом підприємства проаналізуємо основні поняття дослідження – персонал підприємства, управління персоналом підприємства.

О.П. Єгоршин вважає, що поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні і визначає їх як складові частини трудового колективу підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції. Проте А.Я. Кібанов не погоджується з тим, що ці поняття ідентичні і під персоналом він розуміє особовий склад організації, який включає працівників, що працюють за наймом, а також власників та співвласників, що працюють на підприємстві [2, С.50]. Персонал, на його думку, – це основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організації, який володіє такими характеристиками як чисельність, склад та структура.

Виходячи з розгляду таких категорій управління як «персонал» та «кадри» підприємства, не можна не погодитися з думкою Л.М. Шимановської–Діанич, що персонал, на відміну від кадрів, є більш широким поняттям. Так, в економічній енциклопедії *персонал* (від англ. *personnel* – персонал, штат)– це весь особовий склад установи, організації, підприємства або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними або іншими ознаками (наприклад обслуговуючий персонал). Іншими словами, основні характеристики «кадрів» – постійність і кваліфікація працівників, а для поняття «персонал» – це не є обов'язковим. На рівні підприємства найбільш доцільним є використання терміну «персонал» [6, С.10].

А.Я. Кібанов визначає персонал як особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників [2, с.50]. І він є безперечно найбільш складним об'єктом управління, так як

складається з людей, котрі мають власні інтереси, думки, емоції, почуття. Тому вкрай невірною є стратегія деяких управлінців робити акцент лише на фінансових показниках, матеріально–технічній забезпеченості, не приділяючи достатньої уваги людям, які якраз і забезпечують функціонування організації у всіх напрямках її діяльності.

А.В. Шегда під *персоналом* підприємства розуміє склад робітників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю. Поняття «кадри» включає штатний склад працівників підприємства, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та робочі кадри [3, С. 219].

Раніше використовувався класичний підхід до управління персоналом – управління кадрами, який мав наступні ознаки:

- переважно матеріальне стимулювання виробничої результативності;
- використання авторитарного стилю керівництва;
- тяжіння до скорочення витрат на процеси найму, навчання і забезпечення соціального пакету для працюючих;
- чітка регламентація праці, відсутність гнучкості та індивідуального підходу, ігнорування людського фактору.

Проте у сучасному світі спостерігається стійка тенденція до кардинальної зміни поглядів, працівники тепер розцінюються не лише як робоча сила і ланка виробничого процесу, а як головний стратегічний ресурс в конкурентній боротьбі. На зміну «кадрам» з'явилася категорія «людський капітал», яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їх власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу[8, с. 53].

Отже, все більш очевидним стає, що ніякі новітні технології, капітальні вкладення і сприятливі умови не дадуть очікуваного результату без вмотивованого, кваліфікованого персоналу, цінність якого як фактора успіху невинно зростає.

В зв'язку з цим вкладення в людські ресурси починають розглядатись вже не як непотрібні побічні витрати, а як необхідні інвестиції в перспективне майбутнє. Всі заходи щодо цього складають процес управління персоналом. Узагальнивши інформацію у вивчених джерелах, можна дати наступні визначення поняттю *управління*:

- це праця людей, направлена на організацію і координацію діяльності трудових колективів і окремих працівників в процесі виробництва продукції, надання послуг [9, с. 23].

- це процес переробки інформації з метою підготовки, ухвалення і реалізації рішень, що забезпечують підвищення ефективності роботи організації, поліпшення якості продукції [10, с. 15].

- це та внутрішня рушійна сила організації (підприємства, фірми) яка забезпечує її продуктивну життєдіяльність [11, с. 39].

Існує також кілька понять *управління персоналом*:

- це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства. [12, с. 16]

- це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [12, с. 17].

- це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [13, с. 9].

Основною метою цієї діяльності є формування професійного колективу, з високим рівнем залученості та мотивації, здатного бути соціально ефективним та економічно рентабельним, задовольняти власні потреби і потреби організації, розвиток кожного окремого працівника як об'єкта організаційної стратегії, створення високоефективних команд, об'єднаних міцною корпоративною культурою.

До функцій управління персоналом відносять:

- організаційну – планування джерел забезпечення необхідною кількістю робітників, що володіють задовільним рівнем знань, вмінь і компетенцій;
- соціально–економічну – комплекс заходів для адаптації і ефективного довгострокового функціонування;
- відтворювальну – створення умов для розвитку працівників.

Управління персоналом має бути співзвучно з концепцією стратегічного розвитку підприємства, відповідати вимогам чинного законодавства в сфері трудових відносин. Задля цього необхідно враховувати ряд аспектів:

- довгостроковий розвиток підприємства;
- економічні інтереси бізнесу;
- особисті інтереси працівників;
- збереження фінансової рівноваги;
- забезпечення конкурентоспроможності фірми;

Виходячи з цього постають наступні *завдання управління персоналом*:

- забезпечення поточної потреби в працівниках необхідної кваліфікації і майбутньої прогнозованої потреби, тобто формування кадрового резерву;
- підбір кандидатів відповідно до їх психофізичних здібностей і вмінь, враховуючи вимоги щодо вакантних посад;
- адаптація новоспечених робітників до специфіки задач колективу, що гарантуватиме більш довготривале співробітництво;
- підтримка належного рівня зайнятості найнятого персоналу в сприятливих умовах задля максимізації їх ефективності;
- розробка заходів нематеріальної мотивації;
- врахування потреб та інтересів працюючих, сприяння їх професійному розвитку та зростанню;
- організація горизонтальної кооперації і координації;
- створення ціннісної корпоративної культури, на якій базуватиметься залученість робітників;
- удосконалення кадрової політики;
- створення системи оплати праці і матеріального стимулювання;

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [17, с. 24].

Головними *елементами системи управління персоналом* є підсистеми (табл. 1.1 та рис. 1.1), що забезпечують основні напрямки, принципи і методи системи управління персоналом.

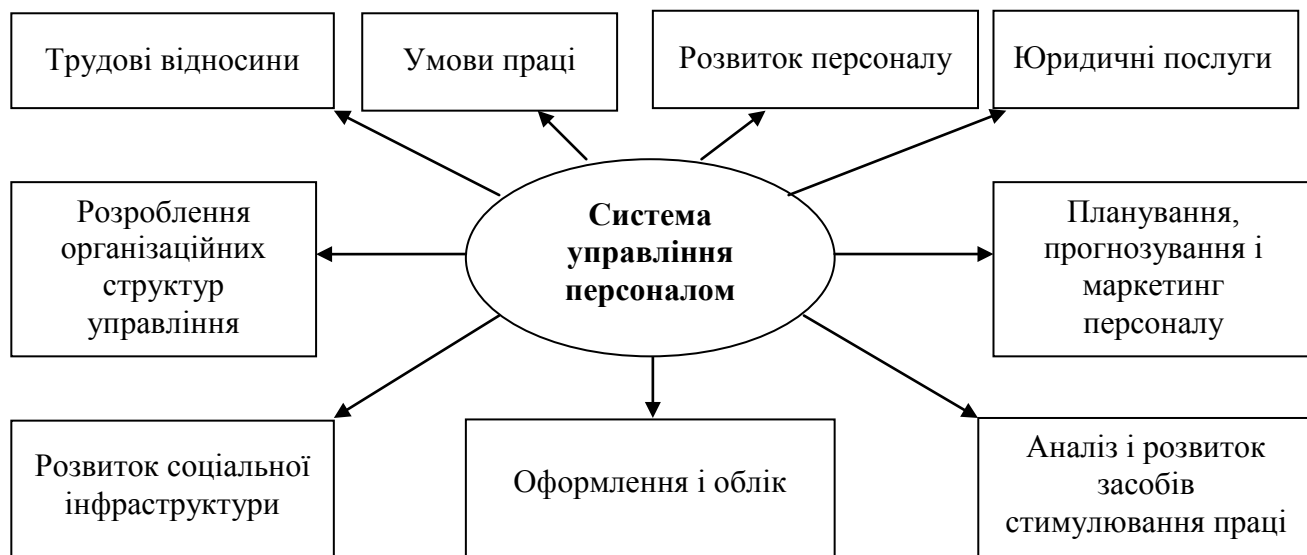


Рисунок 1.1 – Підсистеми управління персоналом

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 1.1 – Функції підсистем системи управління персоналом за В.Ф. Братченко

Підсистема	Функція
Умови праці	Дотримання вимог: психофізіології, ергономіки праці й технічної етики; охорони праці і техніки безпеки; охорони навколишнього середовища
Трудові відносини	Аналіз і регулювання: групових і особистих взаємовідносин, відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально–психологічної діагностики; дотримання етичних норм взаємовідносин; управління взаємодією з профспілками
Оформлення й облік	Оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; профорієнтація; забезпечення зайнятості
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	Розроблення стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію; оцінювання кандидатів на вакантні посади; поточне періодичне оцінювання кадрів
Розвиток персоналу	Технічне й економічне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування і контроль ділової кар'єри; професійно–психологічна адаптація нових працівників
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Нормування і тарифікація трудового процесу; розроблення систем оплати праці; використання засобів морального заохочення; розроблення форм участі в прибутках і капіталі; управління трудовою мотивацією
Юридичні послуги	Вирішення правових питань трудових угод; узгодження розпорядничих документів з управлінням персоналом; розширення правових питань господарської діяльності
Розвиток соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування; управління житлово–побутовим обслуговуванням; розвиток культури і фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я й відпочинку; забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами і стресами; організація продажу продуктів харчування і товарів народного споживання
Розроблення організаційних структур управління	Аналіз сформованої організаційної структури управління; проектування організаційних структур управління; розроблення штатного розкладу; побудова нової організаційної структури управління

Джерело: [17, с.14–19]

Персонал як головний елемент всієї системи управління може бути одночасно як об'єктом так і суб'єктом управління.

В.В. Глухов вважає, що *персонал як об'єкт управління* – це сукупність окремих працівників трудового колективу необхідної кількості та належної кваліфікації, здатних взаємодіяти в ході розв'язання завдань по досягненню намічених цілей та забезпеченню визначених результатів господарської діяльності підприємства. [15, с. 35].

Як суб'єкт управління персоналом виступає група спеціалістів, які виконують відповідні функції працівників кадрової служби а також керівників всіх рівнів, що виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих [15, с. 36].

Персонал включає постійних і тимчасових працівників, що здатні здійснювати кваліфіковану і некваліфіковану роботу. Персонал організації поділяють на виробничий та невиробничий. В.Ф. Братченко зазначає, що *невиробничий персонал* – це частина людських ресурсів організації, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Він зайнятий переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Основним результатом його трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після їх ухвалення – реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій [17, с. 15].

Виробничий персонал, зайнятий безпосередньо на виробництві та бере участь у здійсненні технологічного процесу. Виробничий персонал, або робітники, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням

матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних виробничих послуг, переміщення вантажів тощо.



Рисунок 1.2 – Класифікація персоналу підприємства

Джерело: узагальнено автором

Г.Д. Ковальов зазначає, що залежно від рівня управління керівники бувають : лінійні та функціональні. Лінійні очолюють організацію в цілому або її підрозділ. Функціональні керівники очолюють відділи, служби, бюро тощо. Лінійний керівник здійснює безпосереднє керівництво людьми і виробничою діяльністю. Він є зв'язуючою ланкою між керівництвом організації, яка розробляє стратегічні завдання управління, і безпосередніми виконавцями, які реалізують ці рішення. Правильний підбір лінійного керівника має особливе значення. Лінійний керівник обов'язково повинен мати професійну підготовку і досвід діяльності. Фахівці – особи які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції. Фахівці мають вищу або середню спеціальну освіту. Службовці здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування. Кваліфікаційні вимоги до службовців: середнє професійну освіту або середню повну освіту,

підготовку за спеціальною програмою протягом одного або декількох місяців [17, с. 20].

Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає.

Серед персоналу виділяють керівників, фахівців та спеціалістів. Принципова їх відмінність полягає в юридичному праві ухвалення рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабу управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за ухвалення рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Г.Д. Ковальов персонал підприємства поділяє на три основні групи залежно від результатів їхньої праці:

- 1) функціональний персонал, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи та ін.);
- 2) спеціалісти, результатом діяльності яких є конструкторсько–технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники тощо);
- 3) службовці – технічні спеціалісти, які виконують допоміжні роботи в управлінському процесі (оператори, кур'єри, креслярі, офіціанти тощо) [17, с. 22].

Отже, в параграфі наведено та описано функції управління персоналом – відтворювальна, організаційна, соціально–економічна. Визначено підсистеми системи управління персоналом та їх функції (умови праці, трудові відносини, оформлення й облік, планування, прогнозування і маркетинг персоналу, розвиток персоналу, аналіз і розвиток засобів стимулювання праці, юридичні послуги, розвиток соціальної інфраструктури, розроблення організаційних структур управління). Також в параграфі проаналізовано персонал як об'єкт

управління. З'ясовано, що *персонал* – це сукупність окремих працівників трудового колективу необхідної кількості та належної кваліфікації, здатних взаємодіяти в ході розв'язання завдань по досягненню намічених цілей та забезпеченню визначених результатів господарської діяльності підприємства. Також наведена класифікація персоналу підприємства, згідно з якою він поділяється за характером участі в господарській діяльності на виробничий на невиробничий, а залежно від функцій, що виконуються на робітників, службовців, керівників та спеціалістів. Було з'ясовано, що *управління* – свідомо, цілеспрямована дія людей на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку. *А управління персоналом підприємства* – це систематично-організаційний процес відтворення, ефективного використання і цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

1.2. Методичні підходи до управління персоналом підприємства

Проаналізуємо методичні підходи до управління персоналом підприємства. Система управління персоналом у культурному вимірі має такі складові: принципи управління, засоби управління, стилі управління, методи управління.

Обґрунтуємо *принципи управління персоналом* як правила, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. А.А. Щічкін зазначає, що принципи управління персоналом є складовою принципів соціального управління. Проте багато підприємств розглядають їх окремо в директивах щодо здійснення кадрового управління, основних напрямках кадрового управління тощо [18, с.174–182].

У науковій і навчальній літературі існують різні підходи визначення принципів управління персоналом. Так, А. М. Аверін і А. Я. Кібанов виділяють наступні принципи управління персоналом:

- 1) автономності – відносна самостійність різних ланок управління персоналом;
- 2) адаптивності – гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються;
- 3) винагороди персоналу за результатами праці;
- 4) ієрархічності – взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління;
- 5) колегіальності – взаємодія співробітників служби управління персоналом;
- 6) комплексності – врахування чинників, які впливають на управління персоналом;
- 7) концентрації – ліквідація дублювання і концентрація в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань;
- 8) багатоаспектності – використання різноманітних каналів в управлінні персоналом: адміністративного, правового та ін.;
- 9) науковості – використання в управлінні персоналом наукових результатів;
- 10) оперативності – своєчасне прийняття рішень;
- 11) оптимальності – багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту;
- 12) перспективності – врахування перспективи розвитку організації;
- 13) плановості – планування роботи з персоналом;
- 14) розстановки кадрів – відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам і інтересам організації;
- 15) наступності – наявність спільної основи при вдосконаленні системи управління персоналом ;
- 16) ротації – вміння виконувати функції інших працівників;

- 17) узгодженості – погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом ;
- 18) спеціалізації – розподіл праці між керівниками, спеціалістами і службовцями;
- 19) стійкості системи управління персоналом;
- 20) економічності – ефективна організація і зниження затрат на управління персоналом [17, с. 14].

Що більша за масштабами організація, тим більше в ній відділів, філіалів, представництв і тим важливіше письмове закріплення загальних принципів здійснення єдиного управління. Таке узгодження необхідне, бо інакше (наприклад, в окремих сферах організації) домінуватиме один керівник, а це загрожує єдиному характеру спрямованості організації. Водночас принципи управління повинні мати загальний характер, щоб обмежувати свободу дій керівного складу. Ці принципи конкретизуються через засоби управління та керівництва до дії на різних рівнях ієрархії.

Засоби управління персоналом за А.А. Щічкиним розподіляються на [18, с. 182–195]:

- прямі засоби управління - застосовують для безпосереднього управління персоналом;
- непрямі (опосередковані) засоби управління - використовують переважно з організаційних міркувань;
- квазізасоби управління - ті, які не можна зарахувати до згаданих категорій, але які мають важливе значення для успішного здійснення управління персоналом.

До найважливіших *прямих засобів управління* належать:

- делегування повноважень і завдань – один з найважливіших інструментів сучасного управління персоналом. Під делегуванням слід розуміти передавання співробітникам виконання чітко сформульованих завдань разом з певними компетенціями;

- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими – обмін думками між керівником і його підлеглими відбувається як у процесі бесід, так і під час колективного обговорення. У бесіді можуть брати участь керівник і один співробітник, а обговорення має колективний характер;

- критика та заохочення – це форми оцінювання людської праці (відповідно негативної та позитивної);

- службовий нагляд і контроль за результатами праці повинні співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

- директиви та вказівки застосовуються для забезпечення єдиних меж організаційної поведінки посадових осіб організації, дають змогу орієнтуватися в тому, як досягти мети організації в цілому та її підрозділів зокрема.

Непрямі (опосередковані) засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління персоналом.

До *непрямих засобів управління персоналом* М.М. Горбатова відносить [63, с. 18–20] наступні засоби:

- оцінку робочого місця- здійснюється частково на основі характеристики посади. При цьому необхідно враховувати спектр і складність здійснюваної діяльності, на основі яких призначається заробітна плата й визначаються вимоги до рівня освіти та досвіду претендента;

- оцінку співробітника - передбачає оцінювання його особистого внеску. Для цього використовують систему оцінок і балів, зміст якої має бути однозначний. Одна людина не повинна оцінювати співробітника. Цей засіб застосовують у кадровому плануванні й у системі особистого розвитку кадрів. Така оцінка допомагає виявити здібності та можливості розвитку окремого співробітника.

До *квазізасобів* М.М. Горбатова зараховує неформальні групи та робочу атмосферу [63, с. 26]. У будь-якій організації з ділових міркувань створюються формальні групи, наприклад робочі. Водночас люди можуть об'єднуватись у

групи тому, що живуть в одному місці, навчаються в одному закладі, є членами одного об'єднання та з інших причин.

Важливим аспектом методичних підходів до управління персоналом підприємства є *стиль управління* як виявлення відносин між керівниками та підлеглими і спосіб набуття ними конкретних форм, прийняття рішення і передавання завдань.

В.А Коростильов вважає, що стиль управління має два аспекти. По-перше, керівник може прийняти рішення на користь того чи іншого стилю й тим самим визначити спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими. Другий аспект включає індивідуальний аспект процесу управління: стиль проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівниками та їх підлеглими [20, с.162–163].

Л.В. Балабанов зазначає, що особистість керівника значною мірою визначає стиль управління. Те саме можна сказати й про роль конкретної ситуації та склад колективу. За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації. Існує стільки стилів управління, скільки є організацій і керівників [21, с. 284–285].

У науці управління розрізняють два протилежні стилі управління: авторитарний і кооперативний. Ці стилі не можна розглядати окремо один від одного, тому що вони є граничними величинами одного континууму. Нині їх дуже рідко застосовують у чистому вигляді (хіба тільки в дуже малих фірмах), скоріше йдеться про змішані форми й різні градації, які перебувають у межах цих величин.

Т.В. Юліна зазначає, що за авторитарного стилю управління активною стороною є керівник, підлеглі поводяться пасивно. До типових ознак авторитарного стилю належать такі [22, с. 261–262]:

- прийняття рішення, виконання та контроль – входять до компетенції кількох людей;

- керівник приймає рішення в одноособовому порядку і дає вказівки; підлеглий беззастережно сприймає вказівки і виконує їх;
- керівник контролює виконання своїх вказівок;
- підлеглий не має права контролювати начальника.

Для авторитарного стилю характерні незначні контакти між керівником і підлеглими, що призводить до сильної поляризації сторін. Відчуття у підлеглих причетності до виконання загального завдання майже відсутнє. Для авторитарного стилю характерні насамперед слухняність, дисципліна, здатність і готовність засвоювати та виконувати свої обов'язки.

За кооперативного стилю управління, на думку Т.В. Юліної, активність розподіляється між керівником і підлеглими. Найхарактерніші ознаки кооперативного стилю: чітке міжособистісне розмежування функцій щодо прийняття рішень, їх виконання та контроль; підлеглі беруть участь у процесі прийняття рішень; контроль перетворюється на самоконтроль, орієнтований на виконання завдання; підлеглі мають право контролювати дії начальника.

Кооперативний стиль управління перетворює підлеглого на співробітника. Керівник і співробітники працюють над спільним завданням і потрібні один одному. Відносини підлеглості стають менш вираженими; у процесі роботи керівництво довіряє співробітникам. Вони самостійні, мають можливості для особистого розвитку та самореалізації; розвивається відчуття групової згуртованості та ідентифікації себе з підприємством і його завданнями.

Ефективність того чи іншого стилю управління є предметом наукових та емпіричних досліджень, однак переконливих результатів на користь якогось одного стилю поки що не досягнуто. Критерієм ефективності стилю управління є його вплив на працелюбність і продуктивність, конфліктність і робочу атмосферу. Стиль управління визначається багатьма факторами. Безпосередньо на його формування впливають особистість керівника, його позиція та цінності. Зрозуміло, що тим, хто схильний до авантюризму, рекомендувати кооперативний стиль можна лише умовно [22, с. 264–265].

Слід також урахувати склад колективу та особистості співробітників. Ті, хто звик до авторитарного управління, не можуть одразу перебудуватися на демократичний стиль, який передбачає відчуття відповідальності з їхнього боку. Те саме стосується й авторитарного стилю, у якому з самого початку запрограмовані конфлікти. Крім того, конкретна ситуація чи постановка незвичного завдання може потребувати нетрадиційної поведінки, відмінної від офіційно прийнятого стилю управління (передусім тоді, коли потрібно швидко прийняти рішення або коли настають надзвичайні обставини). За такої ситуації прихильники кооперативного стилю повинні вміти, використовуючи свої повноваження, діяти авторитарно. Проте навіть діючи авторитарно, "кооперативний" керівник повинен висловлюватись у прийнятному тоні.

На базі перерахованих вище стилів формується оптимальний стиль управління, можливий лише за умови гармонійного поєднання та взаємодії принципів, прийнятих в організації, стилю управління та адекватної конкретній ситуації організаційної поведінки керівників [22, с. 264–265].

А.В. Бичкова зазначає, *методи системи управління персоналом* - це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. [23, с.132].

Розглянемо три групи методів управління персоналом: адміністративні (організаційні), економічні та соціально-психологічні (табл. 1.2).

М.М. Горбатова зазначає, що *адміністративні (організаційні) методи управління персоналом* - це система впливу на організаційні відносини для досягнення конкретних цілей. Виконання однієї і тієї ж роботи можливе в різних організаційних умовах, при різних типах її організації: жорсткого регламентування, гнучкого реагування, постановки загальних завдань, встановлення допустимих меж діяльності та ін. У виявленні найбільш дієвого для певних умов типу організаційного впливу на колектив, що забезпечує ефективне та якісне виконання робіт, знаходять свій прояв організаційні методи управління. Організаційне регламентування визначає те, чим повинен займатися працівник управління, і представлено положеннями про структурні

підрозділи, які встановлюють завдання, функції, права, обов'язки і відповідальність підрозділів і служб організації та їх керівників. Застосування положень дозволяє оцінювати результати діяльності структурного підрозділу і приймати рішення про моральне і матеріальне стимулювання його працівників. Розпорядничий вплив виражається у формі наказу, розпорядження або вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру. Розпорядничі дії частіше, ніж організаційні, вимагають контролю і перевірки виконання, які повинні бути чітко організовані. З цією метою встановлюється єдиний порядок обліку, реєстрації та контролю за виконанням наказів, розпоряджень і вказівок[63, 109–115].

Таблиця 1.2 – Методи системи управління персоналом за М.М. Горбатовою

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> - Формування структури управління персоналом; - Розробка та затвердження адміністративних норм і нормативів; - правове регулювання; - Видання наказів і розпоряджень; - Відбір, підбір і розстановка кадрів; - Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів; - Встановлення адміністративних санкцій і заохочень 	<ul style="list-style-type: none"> - Техніко-економічний аналіз та обґрунтування; - Планування; - Матеріальне стимулювання і встановлення матеріальних дотацій; - Кредитування; - Участь у прибутках і капіталі; - Встановлення економічних норм і нормативів; - Страхування; - Встановлення матеріальних санкцій і заохочень 	<ul style="list-style-type: none"> - Соціально-психологічний аналіз працівників колективу; - Соціальне планування; - Участь працівників в управлінні; - Соціальне і моральне стимулювання розвитку колективу; - Задоволення культурних і духовних потреб персоналу; - Встановлення соціальних норм поведінки; - Створення нормального соціально-психологічного клімату; - Встановлення моральних санкцій і заохочень

Джерело: [63]

Економічні методи управління персоналом, на думку М.М. Горбатової, - сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників організації діяти в потрібному напрямку і добиватися вирішення поставлених перед ним завдань. Серед економічних способів впливу виділяються планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання,

страхування. Величезне значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати відповідно до кількістю і якістю праці. При ринковій системі господарювання в умовах складної взаємодії системи цін, прибутків і збитків, попиту і пропозиції посилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної і гнучкої системи управління економікою організації [63, 109–115].

Соціально-психологічні методи управління персоналом М.М. Горбатова визначає як способи впливу на об'єкт управління, засновані на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі. Включають наступну сукупність способів впливу: формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей, здібностей, темпераменту, рис характеру, що створює сприятливі умови для їх спільної діяльності; введення системи соціального регулювання, що припускає використання договорів, зобов'язань, встановлення порядку розподілу благ, черговості їх отримання; соціальне стимулювання - створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості у виконанні якої-небудь важливої роботи або взагалі в досягненні певних цілей, результатів [63, 109–115].

Отже, в параграфі описано і проаналізовано методичні підходи до управління персоналом, що включають в себе:

- принципи управління персоналом (автономності, адаптивності, ієрархічності, колегіальності, комплексності, концентрації, багатоаспектності, науковості, оперативності, оптимальності, плановості, перспективності, розстановки кадрів, наступності, ротації, узгодженості, спеціалізації, економічності, стійкості системи і т.д.);
- засоби управління (прямі, непрямі, квазізасоби);
- стилі управління (авторитарний, корпоративний, оптимальний);
- методи управління (адміністративні, економічні, соціально-психологічні).

Слід зазначити, що найбільший ефект і якість системи управління персоналом при застосуванні методичних підходів управління досягаються у тому випадку, коли застосовується їх система в комплексі. Застосування системи методичних підходів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

1.3. Показники ефективності управління персоналом підприємства

У даному параграфі розглянемо показники ефективності управління персоналом підприємства, опираючись на науковців і їхні роботи.

Т.Г. Мельник наголошує, що «ефект» і «ефективність» – різні поняття. Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість) випущеної продукції на ділянці, заводі, приріст знову створеної вартості в народному господарстві [31].

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність персоналу. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ефективне управління персоналом полягає в одержанні більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий. Таке порівняння дає відносну величину – ефективність .

$$E_y = \frac{\text{Ефект (результат)}}{\text{витрати управлінської праці}} \quad (1.1)$$

З огляду на таке посилання, Мельник Т.Г. пропонує наступне визначення категорії «ефективність» – це оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоздатності та розвитку організації [31].

Залежно від рівня управлінської відповідальності (робота окремих індивідів, груп виконавців та організації в цілому) розрізняють три види

ефективності – *індивідуальну, групову та організаційну*. Необхідно враховувати, що організаційна ефективність перевищує сумарну індивідуальну, а також сумарну групову внаслідок синергічного ефекту, що виникає як результат скоординованої спільної діяльності. Відповідно до цього, сутність управлінської діяльності полягає у координації дій індивідів (виконавців), груп (підрозділів) та організації в цілому шляхом виконання базових управлінських функцій: планування, організації, керівництва та контролю [27].

Більшість науковців при характеристиці економічної ефективності використання персоналу підприємств застосовують показники продуктивності праці. А.В. Череп визначає продуктивність праці як головний фактор зростання обсягів виробництва, найважливішу характеристику ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Аналіз її стану та динаміки має на меті виявити резерви зростання продуктивності праці на підприємстві, у його цехах, бригадах, на кожному робочому місці, накреслити шляхи мобілізації резервів [33, с. 512].

Г.М. Тарасюк зазначає, що у фінансово–економічному аналізі діяльності підприємств натуральні показники продуктивності праці використовуються рідко, бо підприємства найчастіше випускають кілька (іноді –десятки) видів продукції, надають різні послуги, що унеможливорює представлення випуску продукції через будь–яку натуральну величину. Тому за всіх явних недоліків, притаманних вартісним показникам обсягу продукції, саме вони найчастіше використовуються в аналізі продуктивності праці (випуск товарної продукції в оптових цінах на одного працівника або одного робітника за рік, квартал, зміну, годину)[29].

О.М. Гайдаєнко вважає, що до загальних показників економічної ефективності використання персоналу підприємства може бути віднесено рентабельність трудових ресурсів. Вона характеризується двома показниками: прибутком в розрахунку на одного робітника підприємства та прибутком в розрахунку на одиницю витрат, що пов'язані з утриманням персоналу (фонд споживання, витрати на підготовку кадрів, охорону праці тощо) [34].

Отже, економічна ефективність використання персоналу визначається показниками, що мають грошовий вимір. В той же час, є багато ефектів діяльності працівників, що не мають прямого виміру в грошових одиницях. Зокрема, це стосується показників руху та плинності кадрів. Ці групи показників доцільно відносити до соціальної ефективності використання персоналу підприємств, оскільки вони мають і соціальні наслідки, наприклад, звільнення працівників.

О.В. Захарова зазначає, що для оцінки ступеня інтенсивності руху персоналу підприємства достатнім є вибір і подальший розрахунок наступних показників, що найбільш повно висвітлюють наявні тенденції у зміні чисельності персоналу. Змістовна інтерпретація рівнів та динаміки значень кожного з відносних показників руху персоналу має здійснюватися у контексті наявних тенденцій і особливостей виробничо-господарської діяльності підприємства [35, с. 450].

Н.Ю. Подольчак вказує, що на рівні підприємства рух працівників відбувається в результаті їх зарахування і звільнення з робочого місця (при цьому переміщення осіб всередині підприємства не варто брати до уваги, оскільки це не впливає на зміну їх чисельності). Для характеристики руху персоналу використовують такі основні показники, як коефіцієнт приймання (відношення кількості прийнятих на роботу до загальної чисельності працівників підприємства) та коефіцієнт вибуття (відношення числа вибулих до загальної чисельності працівників підприємства). З метою здійснення кількісної оцінки рівня плинності використовується коефіцієнт плинності кадрів, що характеризує питому вагу зайвого обороту персоналу у середньообліковій чисельності працівників підприємства [36, с. 348].

У процесі оцінки ефективності використання персоналу підприємства важливо також проаналізувати екологічні показники ефективності, що передбачають визначення рівня виробничого травматизму. Ці показники також мають непрямі економічні наслідки, що проявляються у виплатах, пов'язаних з втратою працездатності, травматизмом працівників тощо. Основними

показниками екологічної ефективності використання персоналу підприємства є: коефіцієнт частоти нещасних випадків, коефіцієнт важкості травматизму.

Отже, система показників ефективності використання персоналу підприємства за А.В. Череп складається з кількох груп показників: показники економічної ефективності (мають переважно грошовий вимір), показники соціальної ефективності (показники руху та плинності кадрів) та показники екологічної ефективності (показники травматизму) [33]. Основні із них узагальнені в табл. 1.3 і табл.1.4.

Таблиця 1.3 – Основні показники ефективності використання персоналу підприємства за А.В. Череп

Показник	Ум. позн.	Формула розрахунку
Показники економічної ефективності		
<i>Продуктивність праці</i>	$P_{пр}$	$P_{пр} = TP / Ч_{ср}$, де TP –товарна продукція; $Ч_{ср}$ – середня чисельність працівників.
<i>Рентабельність праці</i>	$R_{пр}$	$R_{пр} = \pi / Ч_{ср}$, де π –прибуток.
Показники соціальної ефективності		
<i>Коефіцієнт прийому</i>	$K_{пр}$	$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{ср}$, де $Ч_{пр}$ –чисельність прийнятих працівників.
<i>Коефіцієнт вибуття</i>	$K_{зв}$	$K_{зв} = Ч_{зв} / Ч_{сс}$, де $Ч_{зв}$ –чисельність звільнених працівників.
<i>Коефіцієнт плинності кадрів</i>	$K_{пл}$	$K_{пл} = Ч_{пл} / Ч_{ср}$, де $Ч_{пл}$ –чисельність працюючих, звільнених за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни
Показники екологічної ефективності		
<i>Коефіцієнт частоти нещасних випадків</i>	$K_{ч}$	$K_{ч} = H * 1000 / Ч_{ср}$, де H –число нещасних випадків, що призвели до втрати працездатності на 1 добу і більше
<i>Коефіцієнт травматизму</i>	$K_{т}$	$K_{т} = Д / H$, де $Д$ –сумарне число днів непрацездатності за звітний період

Джерело: [33, с. 345]

Таблиця 1.4 – Показники ефективності роботи системи управління персоналом

Показники	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
<i>1. Показники якості, результативності та складності праці</i>			
<i>Продуктивність праці, тис. грн./особу</i>	Відношення обсягу випуску продукції до загальної кількості виробничих працівників	Показує частку продукції на одного працівника, ефективність виробничого персоналу	Допускає спотворення витрат і кількості працівників. Неефективний в умовах значної інфляції
<i>Частота виробничого травматизму, %</i>	Відношення випадків виробничого травматизму до загальної чисельності виробничих працівників	Характеризує стан охорони праці та техніки безпеки	Не відображає заходів підвищення безпеки праці на виробництві
<i>Динаміка відношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, %</i>	Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати	Характеризує позитивну або негативну динаміку приросту або зниження	Відображає лише динаміку, але не причини негативного стану. Залежить від стану ринку праці та ціни робочої сили на ринку
<i>Фонд оплати праці (заробітної плати), грн.</i>	Фонд основної та додаткової заробітної плати разом із соціальними відрахуваннями до пенсійного фонду	Відображає сукупну частку оплати праці в собівартості продукції	Не показує питомої частки з/п працівника. Обмежується станом податкової системи, кількістю працівників
<i>Питома середня заробітна плата, тис. грн./особу</i>	Відношення фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці та динаміку її зміни в часі	Обмежується ціною товару, інфляційними процесами, рівнем оподаткування тощо
<i>Якість праці персоналу</i>	Відношення частки браку до загальної чисельності персоналу	Відображає стан якості праці персоналу по виготовленню продукції	Не відображає причин появи бракованої продукції
<i>2. Показники соціальної ефективності</i>			
<i>Плинність персоналу (робочих кадрів), %</i>	Відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень стабільності трудового колективу	Не відображає звільнених з поважних причин (армія, переїзд тощо)
<i>Коефіцієнт трудової участі (КТУ), %</i>	Визначається складанням нормативних досягнень з оцінкою внеску кожного працівника у загальні результати	Дозволяє оцінювати якість праці та внесок кожного працівника у загальні результати	Суб'єктивність оцінки впливу працівників на загальну ефективність, складність відбору критеріїв участі

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
<i>Рівень трудової дисципліни, поруш./осіб</i>	Співвідношення кількості випадків порушення трудової дисципліни до загальної кількості персоналу	Відображає прогули, спізнення, невиконання доручень	Нерідко складний у відображенні через суб'єктивність оцінок або відсутність фіксації у звітній документації
<i>Якість персоналу, люд./люд.</i>	Співвідношення кваліфікованих працівників до загальної кількості працівників	Характеризує кількість кваліфікованої праці у виробництві продукції	Не відображає ефективність кадрової політики підприємства

[Узагальнено автором]

З метою оцінки ефективності використання персоналу підприємства важливий моніторинг запропонованих показників у динаміці.

В Україні офіційна статистична звітність про використання трудових ресурсів складається з таких звітних форм: 2–ПВ – «Звіт із праці», 1–й – «Звіт підприємства з продукції», 6–ПВ – «Чисельність окремих категорії працівників підприємства і підготовка кадрів», а також зведені матеріали первісного обліку (табелях, змінних рапортах, робочих нарядах, відомостях, особових рахунках тощо), разових обстежень, опитувань тощо, більшість з яких – документи управлінського обліку. Для оцінки екологічних показників ефективності використання персоналу доцільне використання такої форми звітності як Звіт про травматизм на виробництві, Форма № 7–ТНВ (річна).

Вищезазначена звітність є підставою для розрахунку запропонованої системи показників ефективності використання персоналу підприємства і дає можливість дослідити їх динаміку. Ці показники можна обчислювати як стосовно всіх працівників, так і щодо їх статевовікових і професійно–кваліфікаційних груп. Вони у своїй сукупності та взаємозв'язку становлять систему ефективного використання персоналу підприємств, а їх дослідження в динаміці створює можливості вчасного виявлення проблемних аспектів управління персоналом підприємства та розробки шляхів підвищення ефективності його використання.

Отже, у цьому параграфі визначено, що ефективне управління персоналом полягає в одержанні найбільшого ефекту з найменшими

трудовими, матеріальними і грошовими витратами, що досягається за рахунок максимізації ефективності управління персоналом - оптимального співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоздатності та розвитку організації. Було узагальнено та проаналізовано показники ефективності управління персоналом підприємства. Також ми переконалися, що вплив персоналу на діяльність підприємства безперечний, а для того щоб оцінити ступінь цього впливу якраз і необхідно визначати показники ефективності. Серед них можна виділити:

- показники економічної ефективності (продуктивність і рентабельність праці);
- показники соціальної ефективності (коефіцієнт прийому, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт трудової участі, рівень трудової дисципліни, якість персоналу);
- показники якості, результативності та складності праці (Продуктивність праці, частота виробничого травматизму, динаміка відношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, фонд оплати праці, питома середня заробітна плата, якість праці персоналу);
- показники екологічної ефективності (коефіцієнт частоти нещасних випадків, коефіцієнт травматизму).

Висновки до розділу I

Отже, в першому розділі наведено та описано *функції управління персоналом* – відтворювальну, організаційну, соціально–економічну. Визначено *підсистеми системи управління персоналом* та їх функції (умови праці, трудові відносини, оформлення й облік, планування, прогнозування і маркетинг персоналу, розвиток персоналу, аналіз і розвиток засобів стимулювання праці, юридичні послуги, розвиток соціальної інфраструктури, розроблення організаційних структур управління). Також проаналізовано персонал як об'єкт управління. З'ясовано, що *персонал* – це сукупність окремих працівників

трудового колективу необхідної кількості та належної кваліфікації, здатних взаємодіяти в ході розв'язання завдань по досягненню намічених цілей та забезпеченню визначених результатів господарської діяльності підприємства. Також наведена *класифікація персоналу підприємства*, згідно з якою він поділяється за характером участі в господарській діяльності на виробничий на невиробничий, а залежно від функцій, що виконуються на робітників, службовців, керівників та спеціалістів. Було з'ясовано, що *управління* – свідомо, цілеспрямована дія людей на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку. А *управління персоналом підприємства* – це систематично-організаційний процес відтворення, ефективного використання і цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Також в цьому розділі було описано і проаналізовано *методичні підходи* до управління персоналом, що включають в себе:

- *принципи управління персоналом* (автономності, адаптивності, ієрархічності, колегіальності, комплексності, концентрації, багатоаспектності, науковості, оперативності, оптимальності, плановості, перспективності, розстановки кадрів, наступності, ротації, узгодженості, спеціалізації, економічності, стійкості системи і т.д.);
- *засоби управління* (прямі, непрямі, квазізасоби);
- *стилі управління* (авторитарний, корпоративний, оптимальний);
- *методи управління* (адміністративні, економічні, соціально-психологічні).

Зазначити, що найбільший ефект і якість системи управління персоналом при застосуванні методичних підходів управління досягаються у тому випадку, коли застосовується їх система в комплексі. Застосування системи методичних

підходів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

Окрім цього, в першому розділі було визначено, що *ефективне управління персоналом* полягає в одержанні найбільшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами, що досягається за рахунок максимізації ефективності управління персоналом - оптимального співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоздатності та розвитку організації. Було узагальнено та проаналізовано *показники ефективності управління персоналом* підприємства. Також ми переконалися, що вплив персоналу на діяльність підприємства безперечний, а для того щоб оцінити ступінь цього впливу якраз і необхідно визначати показники ефективності. Серед них можна виділити:

- *показники економічної ефективності* (продуктивність і рентабельність праці);
- *показники соціальної ефективності* (коефіцієнт прийому, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт трудової участі, рівень трудової дисципліни, якість персоналу);
- *показники якості, результативності та складності праці* (Продуктивність праці, частота виробничого травматизму, динаміка відношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, фонд оплати праці, питома середня заробітна плата, якість праці персоналу);
- *показники екологічної ефективності* (коефіцієнт частоти нещасних випадків, коефіцієнт травматизму).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

1. Повне найменування : ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВФ УКРАЇНА".

2. Дата проведення державної реєстрації : 18.10.2004.

3. Територія: м. Київ.

4. Статутний капітал (грн.): 7816621,16.

5. Відсоток акцій у статутному капіталі, що належать державі: 0.

6. Середня кількість працівників (осіб): 2995

7. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

61.20 – Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку.

42.22 – Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля.

Організаційна структура в ПрАТ «ВФ Україна» є лінійно–функціональною (рис. 2.1). Для неї характерно наступне: реалізація принципів єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів, розподілу функцій управління між ними, раціонального поєднання централізації і децентралізації. До органів управління ПрАТ «ВФ Україна» відносять такі: загальні збори акціонерів, рада директорів, правління, президент. Загальні збори акціонерів –це вищий орган управління ПрАТ «ВФ Україна» . Порядок підготовки, скликання і проведення зборів визначено Статутом і Положенням про загальні збори акціонерів ПрАТ «ВФ Україна» .

Рада директорів здійснює загальне керівництво діяльністю ПрАТ «ВФ Україна» . Він є ключовим елементом системи корпоративного управління, представляючи інтереси акціонерів за допомогою ефективного управління.

Процедура формування, склад, цілі, функції, завдання, повноваження, статус, порядок роботи і взаємодії з іншими органами управління визначені Статутом та Положенням про Раду директорів ПрАТ «ВФ Україна» .

Колегіальним виконавчим органом ПрАТ «ВФ Україна» є правління. Воно відповідає за організацію ефективного оперативного управління поточною діяльністю, в тому числі забезпечує реалізацію рішень Ради директорів в межах існуючих компетенцій.

Кількісний і професійний склад Правління затверджується Радою директорів по пропозиції Президента. Головою Правління є Президент ПрАТ «ВФ Україна» . Діяльність правління регулюють Статут і Положення про Правління ПрАТ «ВФ Україна» .

Президент – одноосібний виконавчий орган, який здійснює оперативне управління поточною діяльністю компанії.

Його діяльність спрямована на забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності компанії, фінансово–економічної стійкості, забезпечення прав акціонерів і соціальних гарантій працівників Компанії. Президент керується Статутом і Положенням про Президента ПрАТ «ВФ Україна» .

Незалежний аудитор і Ревізійна комісія здійснюють контроль фінансово–господарської діяльності організації.

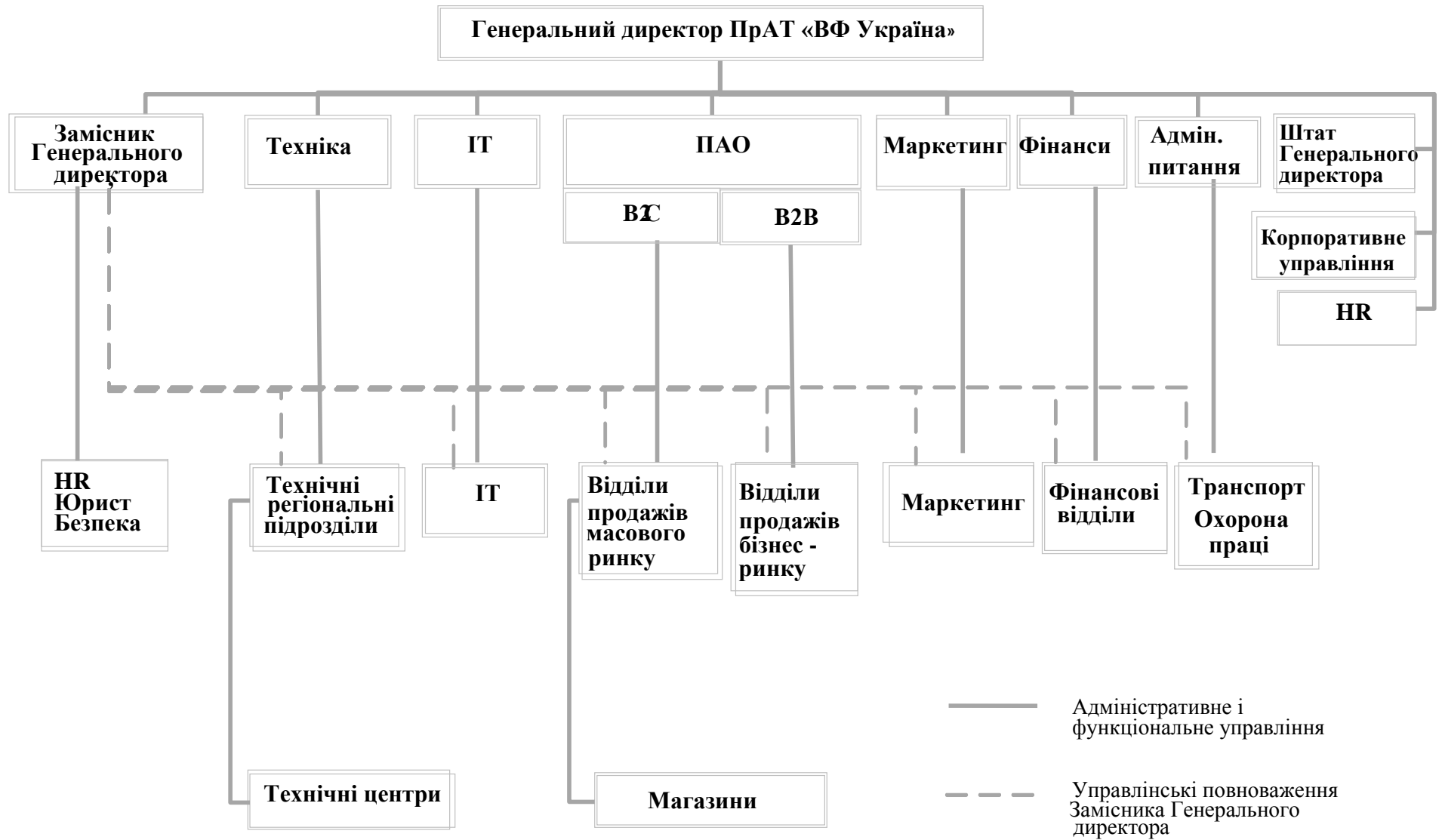


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Vodafone Україна – провідний український мобільний оператор, який надає широкий спектр послуг, включаючи передачу даних за технологією 3G, мобільний голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і мобільне телебачення. В Україні мережа Vodafone обслуговує 20,9 мільйонів абонентів. Vodafone – одна з найбільших світових телекомунікаційних компаній, що надає широкий спектр послуг, включаючи мобільний голосовий зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і кабельне телебачення. Оператор працює в 26 країнах, має партнерські угоди з операторами 49 країн та надає послуги фіксованого широкосмугового доступу в інтернет на 17 ринках. Станом на 31 березня 2017 року Vodafone надає послуги 515,7 мільйонам абонентів мобільного зв'язку і 17,9 мільйонам користувачів фіксованого інтернету.

16 жовтня 2015 року –МТС–Україна оголосила про договір з британським телеком–оператором Vodafone.¹⁶ листопада 2015 року було представлено перші тарифи, а 1 грудня 2015 року вступив у дію контрактний тариф. Перший магазин під брендом «Vodafone» відкрився на Хрещатику в Києві 5 грудня 2015 року.³⁰ грудня 2015 року оператор запустив послугу Vodafone TV.³ 1 січня 2016 року новим CEO компанії стала Ольга Устинова.¹ серпня 2016 року Vodafone запустив другі тарифи для Vodafone – Передплати(лінійка тарифів Vodafone Red, Vodafone Light; закрились на нові підключення тарифи Vodafone Red (з 1 серпня –Vodafone Red 2015)).²³ червня 2017 року юридична назва компанії ПрАТ «МТС Україна» змінилася на ПрАТ «ВФ Україна» .

З початку російської окупації Донбасу «МТС–Vodafone» став єдиним оператором, якого не «націоналізували» терористи з російськими кураторами. Це можна пояснити тим, що компанія була і залишається російською, тож має вплив на збройні формування. 11 січня 2018 року компанія припинила надання послуг в Донецькій та Луганській областях на непідконтрольній уряду України території, стверджуючи що на цій території пошкоджена волоконно–оптична лінія.

19 січня 2018 року компанія частково відновлює надання послуг зв'язку на Непідконтрольній території, а саме: в Луганській області. В Донецькій області люди залишаються без зв'язку. Та попри відновлення зв'язку в Луганській області, у людей виникають проблеми з вхідними дзвінками та вихідними за межі країни.

31 січня 2018 року оператор отримав ліцензію на 4G LTE у діапазоні 2600 МГц. Наступний (на частоті в діапазоні 1800 МГц) запланований на 6 березня 2018 року. 6 березня 2018 року українська філія російського оператора Vodafone отримала ліцензії на 1800 МГц. 30 березня 2018 року lifecell і Vodafone запустили зв'язок 4G на частоті 2600 МГц у близько 20 міст України, зокрема: в Києві, Дніпрі, Харкові, Запоріжжі, Львові, Полтаві, Сумах, Івано–Франківську, Чернівцях, Одесі та Херсоні.

У квітні 2018 року –Vodafone оновлює український бренд, разом з іншими операторами починає використання 4G. З 29 червня 2018 року було припинено роботу мережі CDMA та надання послуг на базі цієї технології. 1 липня 2018 року Vodafone запустив 4G покриття на частоті 1800 МГц у близько 50 населених пунктах в 10 областях України. 22 серпня 2018 року Vodafone запускає лінійку послуг на базі технології Mobile ID. За допомогою послуг Mobile ID бізнес–клієнти Vodafone зможуть отримати віддалений доступ до корпоративних інформаційних ресурсів і підписувати документи в системах електронного документообігу. 22 грудня 2018 року послуга стала доступна для клієнтів передплатеного зв'язку.

У листопаді 2018 року Vodafone Україна завершила перехід на роботу під брендом Vodafone. Зокрема, закрито останні архівні тарифи МТС – тарифи контрактної форми підключення. У грудні 2018 року VodafoneGroup і Vodafone Україна підписали договір про використання глобальної IoT–платформи Vodafone в Україні. Це дозволить оператору запропонувати своїм клієнтам найкращі світові рішення інтернету речей на базі глобальної IoT–платформи Vodafone. 31 лютого 2019 року припинено надання послуги MMS. Для

відправки мультимедійних повідомлень оператор рекомендує використовувати месенджери Viber, WhatsApp, Telegram та інші.

2017 рік – компанія закінчила із чистим прибутком 2,2 млрд грн, що на 76% більше ніж роком раніше. Виручка компанії в 2017 році склала 11,9 млрд гривень. Показник OIBDA (аналітичний показник, що означає операційний дохід до вирахування зносу основних засобів і амортизації нематеріальних активів) в 2017 році склав 5,2 млрд гривень, що на 36,6% більше, ніж в 2016 році. Середній щомісячний дохід на 1 абонента (ARPU) склав 47,7 гривень. Кількість абонентів Vodafone Україна на кінець 2017 року склала 20,8 млн осіб.

Кількість смартфонів у 3 кварталі 2017 року в мережі Vodafone Україна перевищила позначку в 8,8 мільйона пристроїв, таким чином їх частка склала близько 42%, серед них 4,2 млн. пристроїв з підтримкою 4G. Серед найпопулярніших смартфонів пристрої на базі операційних систем Android (3 111 тис.), Symbian (994 тис.), IOS (561 тис.), Windows (255 тис.) та Bada (153 тис.). Число активних користувачів мобільного інтернету МТС на кінець 2016 р. перевищило 6 млн чол., що становить майже четверту частину від усіх абонентів [38].

ПрАТ ВФ Україна (Далі "Компанія") поліпшила основні фінансові показники за результатами 2018 року. Основною причиною збільшення доходів Компанії стало зростання кількості data–користувачів і споживання послуг передачі даних. Клієнти Vodafone за результатами 2018 року виявилися найбільш активними інтернет–користувачами – в середньому дата–клієнт Vodafone використовує 3,2 ГБ трафіку на місяць.

У минулому році клієнти Vodafone використовували в два рази більше трафіку, ніж роком раніше. Активне споживання стимулювали вигідні тарифи, які Vodafone запропонував у 2018 році: лінійка тарифів Super Net з великим обсягом інтернет–трафіку для клієнтів передплатеного зв'язку, нові тарифи для контрактних клієнтів компанії, а також збільшення пакетів мобільного інтернету в бізнес тарифах компанії.

Тарифи компанії користуються популярністю у абонентів і є одними з найдоступніших на ринку, про що свідчить найнижчий на ринку показник ARPU –55,7 грн. Зростання споживання стало можливим також завдяки активному розширенню покриття мережі 3G і запуску 4G –за результатами року 85% жителів України могли скористатися 3G зв'язком Vodafone, і 45% українців отримали доступ до послуг 4G Vodafone.

Рекордні на ринку інвестиції покликані забезпечити технологічне лідерство Vodafone і гарантувати клієнтам компанії не тільки безперебійну роботу мобільного зв'язку і data послуг, але й надійну платформу для запуску нових технологічних послуг на базі 4G: технологій і продуктів IoT, рішень для SmartCity, аналітики великих даних, хмарних сервісів, інноваційних послуг на базі технології Mobile ID, а також фінтех сервісів.

Таким чином, за результатами 2018 року кількість клієнтів Vodafone в Україні становить 19,7 млн. Зменшення абонентської бази в минулому році викликано недоступністю послуг зв'язку на деяких територіях на сході країни. Інвестиції компанії в діючу мережу склали 25,4 млрд.грн. Компанія повністю модернізувала обладнання радіо частини, не тільки замінивши існуючі антени на обладнання з підтримкою 3G і 4G, а й встановила додаткові базові станції для забезпечення надійного покриття. Крім того, модернізовані не менш важливі мережеві елементи, такі як ядро мережі, комутаційне обладнання, транспортна мережа, indoor-рішення. Це дозволило забезпечити достатні потужності і пропускну здатність мережі, щоб клієнти могли використовувати великі обсяги мобільного інтернету на стабільно високій швидкості.

Vodafone встановив понад 5 тисяч базових станцій 4G і забезпечив покриття для більш ніж 45% жителів України. При цьому Vodafone продовжує активно розвивати 3G покриття. На сьогоднішній день у Vodafone найбільш широке 3G покриття в країні – 85% українців сьогодні вже отримали доступ до 3G Vodafone. 3G мережу компанії покриває понад 11 тисяч населених пунктів, покриття забезпечують 8700 базових станцій 3G.

Активний розвиток 4G і 3G дозволило забезпечити достатню ємність і покриття для зростаючої кількості дата–клієнтів з урахуванням збільшення обсягів користування. За результатами 2018 року абоненти Vodafone виявилися найбільш активними інтернет–користувачами –в середньому дата–клієнт Vodafone використовує 3,2 ГБ трафіку на місяць. У минулому році клієнти Vodafone стали використовувати вдвічі більше трафіку, ніж роком раніше.

Отже, в даному параграфі було висвітлено основні відомості про ПрАТ «ВФ Україна» - історія компанії, організаційна структура, послуги та тарифи. Загалом було з'ясовано, що ПрАТ «ВФ Україна» є великою міжнародною телекомунікаційною компанією, що успішно функціонує на ринку України.

2.2. Аналіз фінансово–економічного стану ПрАТ «ВФ Україна»

Аналіз фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна» здійснимо на підставі балансу, звіту про фінансові результати, які підтверджені аудиторською перевіркою (Див. додаток).

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, який значною мірою залежить від майнового стану підприємства, складу та структури майна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад майна підприємства за 2016 - 2018 рр.

№	Показник	2016, тис. грн.	2017, тис. грн.	2018, тис. грн.	Структура, %			Абс. зміна, тис. грн	Темп росту, %	Зміна стр-ри, %
					2016	2017	2018			
1.	Усього майна	15 494 242	17 319 149	21 478 720	100	100	100	+5 984 478	117,9	-
у тому числі:										
2.	Основні засоби й необоротні активи	11 974 529	14 074 518	17 298 288	77,3	81,3	80,5	+5 323 759	120,2	3,3
3.	Оборотні (поточні) активи	3 519 713	3 244 631	4 180 432	22,7	18,7	19,5	+660 719	110,5	-3,3

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.1, майно (активи) підприємства за період 2016 - 2018 рр. збільшилось на 5 984 478 тис. грн. або на 17,9 %. Це збільшення відбулося за рахунок значного збільшення основних засобів і необоротних активів підприємства на 5 323 759 тис. грн. або на 20,2%. Частка ж цього виду майна збільшилась з 77,3% до 80,5%. У складі оборотних активів також відбулись зміни в сторону збільшення з 3 519 713 тис. грн. до 4 180 432 тис. грн., абсолютна зміна склала 660 719 тис. грн. або 10,5%. А от їх частка у загальній структурі майна скоротилась на 3,3%. Ці показники відображають позитивну тенденцію до збільшення активів підприємства.

Тепер проаналізуємо *динаміку і структуру джерел капіталу* (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки й структури джерел капіталу за 2016 - 2018рр.

№ з/п	Джерело капіталу	Сума, тис. грн.				Темп росту, %	Структура капіталу, %		
		2016	2017	2018	Абс. зміна		2016	2017	2018
1.	Загальна сума фінансових ресурсів	2242450 0,16	2415540 4	27709193, 16	5284693	111,2 2	100	100	100
у тому числі:									
2.	Власний капітал	1800366 4,16	1880999 9,16	19857818, 16	1854154	105,0 2	80,3	77,9	71,7
3.	Позиковий капітал	4 420 836	5 345 405	7 851 375	3 430 539	133,9	19,7	22,1	28,3
3.1	Довгострокові зобов'язання	109 204	92 494	3094350	2 985 146	1715, 08	2,5	1,7	39,4
3.2	Короткострокові кредити	0	0	0	0	-	0	0	0
3.3	Кредиторська заборгованість	4311632	5252911	4757025	445 393	106,2 0	97,5	98,3	60,6
4.	Забезпечення майбутніх платежів	605 317	668 010	1 132 846	527 529	139,9 7	13,7	12,5	14,4

Джерело: складено автором

На підприємстві за період 2016-2018 р. сума фінансових ресурсів збільшилась на 5284693 тис. грн. або на 11,22 %, у тому числі за рахунок збільшення позикового капіталу сума фінансових ресурсів виросла у 2018 році на 3 430 539 тис. грн. або на 33,9% рази в порівнянні з 2016 роком. Цей ріст відбувся за рахунок збільшення довгострокових зобов'язань та забезпечень на 2 985 146 тис. грн.

В 2016 році майно підприємства було на 80,3% утворено за рахунок власного капіталу й на 19,7% за рахунок позикових засобів. В 2018 році відбулися негативні зміни в структурі джерел формування майна: частка власного капіталу знизилася до 71,7%, а частка позикового капіталу збільшилася до 28,3% або на 9,2%, але власний капітал все одно продовжує домінувати в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому дане зниження не є критичним.

Проаналізуємо динаміку і структуру власного капіталу підприємства (табл. 2.3). За аналізований період власний капітал підприємства збільшився на 1 854 154 тис. грн. або на 5%. У значній мірі це обумовлено збільшенням нерозподіленого прибутку на 1 854 400 тис. грн. або на 8,7 %. У той же час статутний і резервний капітал в 2018 р. залишилися на тому ж рівні, що й в 2018р.

Таблиця 2.3 - Динаміка структури власного капіталу в 2016 - 2018 рр.

Вид капіталу	Наявність засобів, тис. грн.				Темп росту, %	Структура, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. зміна		2016	2017	2018
1.Статутний	7816621	7816621	7816621	-	-	43,42	41,56	39,36
2.Пайовий	7 817	7 817	7 817	-	-	0,04	0,04	0,04
3.Інший додатковий	1 214	1 086	968	-246	89,3	0,01	0,01	0,00
4.Резервний	1 954	1 954	1 954	-	100	0,01	0,01	0,01
5.Нерозподіл ений прибуток	10 176 058	10 982 521	12 030 458	+1 854 400	108,7	56,52	58,39	60,58
Разом	18003664, 2	18809999, 2	1985781 8,2	+1 854 154	105	100	100	100

Джерело: складено автором

Що стосується динаміки структури власного капіталу, то відбулося зменшення частки статутного капіталу з 43,42% до 39,36% за рахунок збільшення частки нерозподіленого прибутку 56,52% до 60,58%.

Таким чином, збільшення власного капіталу підприємства може свідчити про достатню кількість власних засобів підприємства для формування ресурсів, тобто про зниження ступеня фінансової залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів. За даними таблиці 1.4 видно, що за звітний період сума позикових засобів збільшилася на 112,4 тис. грн. або на 7,1%.

Для оцінки ефективності використання майна застосовується система показників рентабельності й оборотності. Далі проаналізуємо показники оборотності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз оборотності оборотних коштів

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. зміна
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11175861	11 745 324	12 445 559	1269698
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	3 519 713	3 244 631	4 180 432	660 719
$K_{об}$, обороти	3,18	3,62	2,98	-0,20
$P_{об}$, дні	114,95	100,83	122,60	7,65
Коефіцієнт закріплення, K_z	0,31	0,28	0,34	0,02

Джерело: складено автором

При загальному збільшенні оборотних коштів на підприємстві на 660 719 тис. грн. з 3 519 713 тис. грн. в 2016 р. до 4 180 432 тис. грн. в 2018 р. *швидкість обороту оборотних засобів* зросла на 0,44 обороту в 2017 році, але знизилась на 0,2 обороти в 2018 році, а *тривалість обороту* знизилась на 14,12 днів в 2017 році, тобто, відбулося прискорення обороту оборотних засобів, але дещо збільшилась в 2018. Таким чином, збільшення тривалості обігу оборотних коштів на 7,65 днів було досягнуто за рахунок збільшення виручки від реалізації на 1269698 тис. грн. з 11175861 тис. грн. до 12 445 559 тис. грн.

Динаміка коефіцієнта закріплення показує, що кількість оборотних коштів на 1 грн. виручки від реалізації спочатку зменшилась на 0,03 в 2017 році, але збільшилась на 0,02 в 2018.

Далі здійснимо оцінку ефективності використання майна підприємства шляхом обчислення показників рентабельності та оборотності. Результати розрахунків показників доцільно узагальнити в аналітичній таблиці 2.5, яка свідчить, що в цілому, в 2018 році підприємство ефективно використовувало своє майно. Про це свідчить зростання рентабельності власного капіталу на 2,18 %, загальної рентабельності активів на 0,32% та рентабельності діяльності на 4,6 %. Показник *рентабельності власного капіталу* - у 2016 році становив 7,15, у 2017 виріс до 11,73, та у 2017 впав до 9,33, але порівняно з 2016 спостерігаємо зростання значення показника. Тут можемо спостерігати таку ж саму ситуацію що і з попередній показником – пік у 2017 році, і загальне незначне зростання за 3 роки. Взагалі ця тенденція зберігається для багатьох показників. Цей коефіцієнт показує прибутковість власного капіталу. Зрозуміло, що чим вище значення показника тим краще, адже вони показують відносне збільшення чистого прибутку, досягнутого з однаковою сумою капіталу. Показник *рентабельності активів* має тенденцію до незначного зростання у період з 2016 по 2018 роки. Важко встановити єдине нормативного значення для цього показника, але навіть незначне його зростання є позитивним.

Показник *рентабельності діяльності*. У 2016 році значення показника становило 10,311, у 2017 зросло до 18,786, та у 2018 знизилось до 14,888 порівняно з 2017 роком. Збільшення цього показника свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії.

Проте дещо знизилась *рентабельність інвестиційного капіталу* з 7,11% до 5,61%, що свідчить про зниження ефективності як власного, так і позикового капіталу підприємства, інвестованого в діяльність на тривалий строк.

Водночас знизилась *оборотність капіталу*(-0,14об.), *оборотних активів*(-0,20об.), *матеріальних оборотних активів*(-119,94об.), але в той же час зросла *оборотність дебіторської* (+11,28об.) і *кредиторської заборгованостей* (0,02об.), отже підприємство стало швидше розраховуватись за зобов'язаннями. Також зросла *фондовіддача* на 0,05об. і *оборотність власного капіталу* на

0,01об. Слід зауважити, що зниження коефіцієнтів оборотності свідчить про зменшення ефективності використання наявного в розпорядженні підприємства майна у звітному 2018 році. Але треба відзначити, що дані показники продовжують залишатися на високому рівні.

Таблиця 2.5 – Оцінка ефективності використання майна підприємства

Показники ефективності	2016	2017	2018	Абс. зміна	Темп зростання
Показники рентабельності, %					
всіх активів (Ра)	8,31	12,74	8,63	0,32	110,5
власного капіталу (Рск)	7,15	11,73	9,33	2,18	121,8
інвестиційного капіталу (Рик)	7,11	6,81	5,61	-1,50	89,1
діяльності	10,311	18,786	14,888	4,6	144,4
Показники оборотності, оборотів/рік					
усього капіталу (ДО1)	0,72	0,68	0,58	-0,14	89,7
оборотних активів (ДО2)	3,18	3,62	2,98	-0,20	98,1
матеріальних оборотних активів (ДО3)	353,43	479,28	233,49	-119,94	92,2
дебіторської заборгованості (ДО5)	5,57	4,85	16,84	11,28	217,1
середній строк обороту дебіторської заборгованості (Тдз)	64,66	74,20	21,37	-43,28	71,8
кредиторської заборгованості (ДО6)	2,59	2,24	2,62	0,02	101,6
середній строк обороту кредиторської заборгованості (Ткз)	138,89	161,00	137,60	-1,29	100,7
фондовіддача	1,12	1,21	1,17	0,05	102,4
власного капіталу	0,62	0,62	0,63	0,01	100,5

Джерело: складено автором

Тепер проведемо аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.6).

Коефіцієнт *швидкої ліквідності* перебував у припустимих межах ($1,73 > 1$ і $0,98 > 1$). Дебіторська заборгованість займала більшу частку в ліквідних активах, і це дозволило покрити суму короткострокових боргів підприємства.

Коефіцієнт *поточної ліквідності* в 2016 р. задовольняв нормативу ($2,14 > 2$), однак в 2018 р. знизився до 1,69. А це означає, що резервний запас для компенсації збитків при розміщенні й ліквідації всіх поточних активів зменшився.

Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості на протязі всього аналізованого періоду з 2016 до 2018 року був нижче за нормативне значення – 1, що означає недостатню здатність підприємства сплатити борг перед кредиторами за рахунок дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.6 - Показники ліквідності підприємства

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Зміна 2017р. до 2016р.	Зміна 2018р. до 2017р.
Абсолютної ліквідності	0,03	0,05	0,07	0,02	0,02
Швидкої ліквідності	1,73	1,3	0,98	-0,43	-0,32
Поточної ліквідності	2,14	1,9	1,69	-0,24	-0,21
Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості	0,47	0,38	0,42	-0,08	0,04

Джерело: складено автором

Загальна характеристика фінансового стану підприємства доповнюється *аналізом фінансової стійкості* (табл. 2.7). Результати дослідження у таблиці 2.7 дають розширену характеристику фінансового стану підприємства. Потрібно відзначити, що *коефіцієнт автономії* перевищував нормативне значення ($0,8 > 0,5$ в 2016р., і $0,72 > 0,5$ в 2018р.), тобто в підприємства була достатня незалежність. Однак його зниження на 0,09 свідчить про збільшення ризику фінансових утруднень в 2018 році.

Співвідношення позикових і власних засобів показує, що частка позикових засобів за аналізований період не перевищувала нормативне значення, однак збільшення даного співвідношення з 0,38 до 0,44 свідчить про більшу залежність підприємства від позикового капіталу в 2018р. У сукупності з динамікою коефіцієнта концентрації позикового капіталу (збільшення на 0,04) це підтверджує перше твердження. Значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними засобами показує, що можливість перетворення активів у кошти знизилася на 0,12 і перебувала (в 2018 р.) у припустимих

межах. А це є ознакою зменшення можливості зміцнення фінансового стану підприємства.

Позитивним явищем для збільшення можливості зміцнення фінансового стану підприємства є те, що *маневреність коштів* в аналізованому періоді зросла з 0,02 до 0,097, тобто частка абсолютно ліквідних коштів зросла. Також зросла маневреність власного капіталу з 0,3 до 0,43, тобто частка абсолютно ліквідних коштів у власному капіталі теж зросла.

Коефіцієнт фінансової стійкості показав, що власний капітал перевищував позиковий капітал в 2,67 рази в 2018 році й 2,26 рази в 2016р., а отже спостерігалось покращення фінансового становища підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.7) показує, що говорити про абсолютно стійкий фінансовий стан не можна, але зберігається можливість відновлення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства (резервного фонду, фонду нагромадження й споживання), кредитів банку.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості на підставі фінансових коефіцієнтів

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абс. зміна
Коефіцієнт автономії	0,8	0,78	0,72	-0,09
Співвідношення позикових і власних засобів	0,25	0,28	0,4	0,15
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,29	0,31	0,37	0,08
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами	0,53	0,5	0,5	-0,12
Коефіцієнт забезпечення запасу власними оборотними коштами	2,76	2,8	0,98	-1,78
Коефіцієнт покриття запасів	0,98	1,1	1,05	0,07
Маневреність коштів	0,02	0,05	0,097	0,077
Маневреність власного капіталу	0,3	0,6	0,43	-0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,26	2,6	2,67	0,41

Джерело: складено автором

Таким чином, з погляду аналізу фінансової стійкості фінансове становище даного підприємства доцільно характеризувати як достатньо стійке, проте слід

звернути увагу на значення деяких показників, що можуть свідчити про погіршення фінансового стану у майбутньому.

Далі здійснимо оцінку динаміки фінансових результатів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміки фінансових результатів 2016-2018рр.

Види фінансових результатів	2016р., тис. грн.	2017р., тис. грн.	2018р., тис. грн.	Абс. зміна, тис. грн.	Темп росту, %
Дохід від реалізації послуг	12489955	11 745 324	12445559	-44396	99,64
Валовий прибуток	4408130	5399695	5320605	912475	120,70
Фінансовий результат від операційної діяльності	1523842	2655123	2145650	621808	140,81
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1572380	2693803	2264538	692158	144,02
Податок на прибуток	284577	487340	411601	127024	144,64
Чистий прибуток (збиток)	1287803	2206463	1852937	565134	143,88

Джерело: складено автором

Аналіз рівня й динаміки фінансових результатів в 2016-2018рр. показав, що підприємство загалом є прибутковим, тому що ні один з показників не показав збиткове значення, що безперечно є позитивним результатом. Проте слід зазначити, що валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток у 2018 році є нижчими, ніж у 2017 році. Це відображає негативну тенденцію до зниження прибутковості і означає, що, загалом, підприємство менш ефективно вело свою діяльність в 2018 році.

Отже, в ході проведення фінансово-економічного аналізу ПрАТ «ВФ Україна» було з'ясовано, що:

- майновий стан підприємства знаходиться на належному рівні і спостерігається тенденція до зростання;

- спостерігається тенденція до зменшення частки власних коштів у структурі капіталу, але власний капітал все одно продовжує домінувати в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому дане зниження не є критичним.

- показники оборотності основних фондів знаходяться на досить високому рівні, проте знизились у 2018 році порівняно з 2016;
- показники ліквідності підприємства так само знаходяться в межах норми, але знизились порівняно з попередніми роками;
- фінансова стійкість підприємства знаходиться на достатньому рівні;
- рентабельність підприємства знаходиться на достатньо високому рівні і має тенденцію до зростання;
- динаміку фінансового стану підприємства можна віднести до рівня вище середнього - зростає рівень чистого прибутку, власного капіталу і сукупні активи;
- показники оборотності мають тенденцію до зростання, а отже підвищується рівень ділової активності;

2.3. Аналіз стану системи управління персоналом

Система управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» реалізується через Департамент Управління персоналом. Це досить великий відділ компанії, в якому реалізуються наступні функції: розробка кадрової політики, облік кадрів, кадрове планування, пошук і підбір персоналу, адаптація, організація навчання, організація підвищення кваліфікації персоналу, дослідження мотивації персоналу, проведення атестації, розробка систем стимулювання персоналу, розробка і застосування соціальних гарантій тощо.

Пріоритетами політики управління персоналом підприємства є розвиток ефективності бізнес-процесів і створення середовища для професійного і кар'єрного розвитку співробітників. Одним із способів реалізації цих цілей є відкриття в деяких містах Об'єднаного Центру Обслуговування Персоналу.

У 2018 роки були реалізовані такі інновації: запущена Віртуальна академія, розроблено «8 правил» керівника, впроваджений «Центр кадрового адміністрування», створена «зворотний зв'язок».

Загальні витрати на персонал за 2018 рік склали 879 111 тис. грн (фонд оплати праці в 2018 році збільшився в порівнянні з 2017 роком на 73 176 тис. грн.)

У Компанії діє конкурентоспроможна система оплати праці, яка складається з фіксованої частини і змінної. Компанія також надає пакет компенсацій і пільг.

Розділяють матеріальну мотивацію і нематеріальну. До матеріальної мотивації в ПрАТ «ВФ Україна» відносять змінну частину заробітної плати, яка залежить від фактичних результатів роботи і спрямована на стимулювання матеріальної зацікавленості всіх категорій працівників в підвищенні ефективності роботи для досягнення цілей компанії. Для працівників, зайнятих продажами і абонентським обслуговуванням діє своя система преміювання.

До нематеріальних способам відносять щорічне виділення кращих співробітників, керівників і проектні команди. У корпоративних друкованих виданнях і новинній стрічці регулярно висвітлюються успіхи співробітників ПрАТ «ВФ Україна» .

Кадровою службою розроблений широкий пакет компенсацій і пільг. Основна увага спрямована на соціальний захист. Пільги в компанії Vodafone Україна поділяються на соціальні та службові. Службові надаються в незалежності від терміновості договору або тривалості робочого часу. Наприклад, автомобілі та компенсація витрат на їх використання, службовий мобільний зв'язок та ін. Соціальні пільги надаються всім співробітникам за основним місцем роботи, виключаючи тих, хто влаштований за строковим трудовим договором або працюють менше третини робочого часу. Наприклад, ДМС, страхування від нещасних випадків, доплати за лікарняним листком.

У певних випадках працівникові може бути надана матеріальна допомога. ПрАТ «ВФ Україна» надає співробітникам можливість для заняття спортом і підтримки здорового способу життя.

В основі навчання співробітників Vodafone Україна лежить системна модель. Основне завдання навчання –забезпечення комплексного розвитку

співробітників за ключовими компетенціями. У компанії діє Корпоративний університет, він задає стандарти навчання і координує процеси в області навчання і розвитку персоналу. Була розроблена комплексна програма розвитку «Управління талантами». Наступні форми навчання та підвищення кваліфікації застосовуються в ПрАТ «ВФ Україна»: очні тренінги, семінари, дистанційне навчання (теоретичні курси, оцінка ефективності), навчання на робочому місці (система наставництва), майстер-класи топ-менеджерів (обговорення ключових проектів, донесення до співробітників цілей і стратегії).

Також в Компанії HR-департаментом була розроблена система цінностей (рис 2.2), що найбільш повно і точно відображає корпоративну культуру і загальний вектор розвитку ПрАТ «ВФ Україна».

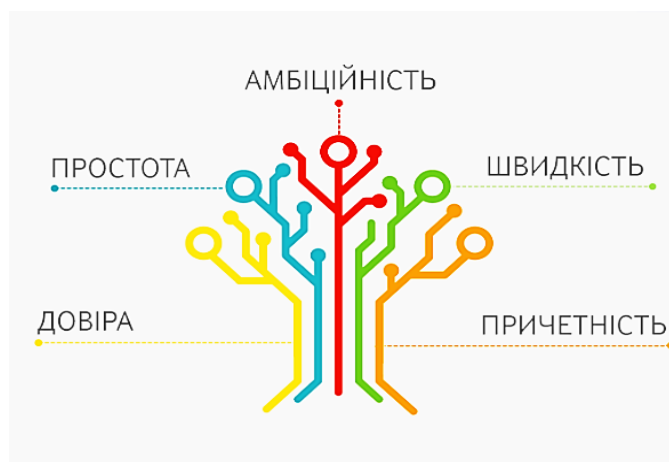


Рисунок 2.2 – Система цінностей Vodafone

Джерело: з сайту Компанії

Одним із завдань Відділу управління персоналом є постійне вдосконалення інструментів відбору персоналу. У Vodafone Україна діє кар'єрний портал для шукачів. Для нових співробітників спеціально розроблена і впроваджена система адаптації. Всі нові співробітники в обов'язковому порядку проходять інтеграційні курси (введення в МТС, введення в GSM). У роздрібній мережі Vodafone Україна також діє проект «Наставництво», досвідчений співробітник може стати наставником для менш досвідченого. У Компанії діє трирівнева система управління охороною праці. Варто зазначити, що кадрова служба в ПрАТ «ВФ Україна» веде активну діяльність і реалізує безліч програм. Кадрова програма Товариства, спрямована на забезпечення

рівня кваліфікації її працівників операційним потребам: У Компанії існує система розвитку персоналу синхронізована і вибудована під стратегічні цілі Компанії та перспективи розвитку бізнесу, спрямована на підтримку та реалізацію конкретних запитів керівників підрозділів і проектних команд. Місія системи розвитку персоналу підвищувати професійну компетентність і особисту ефективність співробітників і бізнес-підрозділів для досягнення найкращих результатів бізнесу і ефективних реакцій на виклики зовнішнього середовища.

Далі проаналізуємо основні показники системи управління персоналом на даному підприємстві.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу– 2 550 осіб.

Фонд оплати праці в 2018 році – 879 111 тис. грн.

Фонд оплати праці в 2018 році збільшився в порівнянні з 2017 роком на 73 176 тис. грн.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу ПрАТ «ВФ Україна»(табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Вікова структура персоналу ПрАТ «ВФ Україна» (в% до чисельності) у 2016-2018 рр.

Вік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Зміна показника, %	
				2017-2016	2018-2017
Молодше 18 років	0%	0%	0%	-	-
До 25 років	15%	16%	17%	1%	1%
До 30 років	24%	25%	30%	1%	5%
До 40 років	36%	34%	33%	-2%	-1%
До 50 років	15%	14%	12%	-1%	-2%
До 60 років і старше	10%	11%	9%	1%	-2%

Джерело: складено автором

Ми бачимо, що спостерігається тенденція до збільшення частки працівників до 30 років. Це свідчить про те, що компанія залучає дедалі більше молодих спеціалістів і середній вік персоналу зменшується.

Далі здійснимо аналіз динаміки структури персоналу ПрАТ «ВФ Україна» (табл.2.10). За результатами обчислень видно, що спостерігається тенденція до зростання частки працівників неосновної діяльності в 2016 році – 13%, в 2017 – 15%, а в 2018 році вже 17%, що свідчить про те, що ПрАТ «ВФ Україна» розширює свій функціонал і залучає все більше працівників, що допомагають підтримувати основну діяльність підприємства на належному рівні. Також значно знизилась частка службовців з 45% у 2016 році до 32% у 2018, отже спостерігається скорочення штату саме цієї категорії працівників. Також зменшилась частка керівників, що свідчить про спрощення ієрархії в організаційній структурі і скорочення штату проміжних керівників. Водночас зросла частка спеціалістів у структурі персоналу з 17% у 2016 році до 22% у 2018 році.

Таблиця 2.10 - Динаміка структури персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за 2016-2018 роки

Показники	2016	2017	2018	Відхил. абс.,		Фактично, %		Частка, %		
				2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017	2016	2017	2018
Усього персоналу, осіб у т.ч.	3209	2995	2550	-214	-445	93,33	85,14	100	100	100
1. Працівники основної діяльності	2792	2546	2117	-246	-429	0,912	0,831	87	85	83
із них										
- робітники	977	840	847	-137	7	0,860	112	35	34	33
- службовці	1256	1197	804	-60	-392	0,952	121	45	47	32
- керівники	84	153	63	69	-89	1,824	116	3	4	2
- спеціалісти	475	509	466	35	-44	107,3	91,5	17	20	22
2. Неосновної діяльності	363	356	360	-7	3	98	100,95	13	15	17

Джерело: складено автором

В тісному зв'язку з аналізом забезпеченості робочою силою та її використання проводиться аналіз використання робочого часу (табл. 2.10). Рациональне використання робочого часу є головним резервом зростання продуктивності праці, визначається високою ефективністю, тому що дає змогу збільшити випуск продукції без додаткових інвестицій.

Ефективний фонд робочого часу:

$$\text{ЕФ } 2016 = (365 - 10 - 54 - 8 - 6 - 4) * 8 = 2\,264;$$

$$\text{ЕФ } 2017 = (365 - 10 - 51 - 7 - 9 - 2) * 8 = 2\,288;$$

$$\text{ЕФ } 2018 = (365 - 10 - 48 - 4 - 12 - 1) * 8 = 2\,320.$$

Аналіз даних таблиці 2.11 показує, що на підприємстві фонд робочого часу використано ефективно, простоїв майже немає.

Таблиця 2.11 – Дані для аналізу ефективності фонду робочого часу ПрАТ «ВФ Україна» 2016-2018рр.

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	К-сть днів	К-сть годин	К-сть днів	К-сть годин	К-сть днів	К-сть годин
1. Календарний фонд (Φ_k)	365	2920	365	2920	365	2920
- святкові дні (Φ_c)	10	80	10	80	10	80
2. Номінальний фонд робочого часу	355	2840	355	2840	355	2840
Планові невиходи по причинах:						
- основні відпустки (Φ_v)	54	432	51	408	48	384
- хвороби (Φ_x)	8	64	7	56	4	32
- виконання державних обов'язків	-	-	-	-	-	-
- навчальна відпустка ($\Phi_{навч}$)	6	48	9	72	12	96
- цілодобові простої (Φ_n)	4	32	2	16	1	8
Разом невиходів	72	576	69	552	65	520
3. Ефективний фонд робочого часу	283	2264	286	2288	290	2320
Тривалість зміни		8		8		8

Джерело: складено автором

Між показниками трудомісткості та продуктивності праці існує обернено пропорційний зв'язок. Зниження трудомісткості сприяє зростанню продуктивності праці, і навпаки. Динаміку та зміни величини трудомісткості на продуктивність праці працівників можна простежити, використовуючи

показник питомої трудомісткості в розрахунку на 1000 грн. продукції. Проведемо аналіз трудомісткості продукції ПрАТ «ВФ Україна» за 2016-2018 роки (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Аналіз трудомісткості продукції ПрАТ «ВФ Україна» 2016-2018 роки

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Зміна показника, %	
				2017/2016	2018/2017
1. Обсяг послуг, тис. грн.	12489955	11745324	12445559	94,04	105,96
2. Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-год	7265176	6852560	5916000	94,32	86,33
3. Питома продуктивність на 1000 грн.люд.год. (ряд.2:ряд.1) x 1000	581,68	583,4	475,35	100,3	81,5
4.Середньогод.виробіток кожного робітника, грн (ряд.1 : ряд.2)	1,7	1,7	2	99,7	122,7

Джерело: складено автором

Бачимо, що спостерігається зменшення відпрацьованих всіма робітниками людино-годин за рахунок зменшення чисельності персоналу: в 2017 році було відпрацьовано 6852560 люд.-год., що складає 94,32% по відношенню до попереднього 2016-го, а в 2018 році – 5916000 люд.-год, що становить 86,33% по відношенню до 2017-го. Питома продуктивність на 1000грн. в 2017 році збільшилась на 0,3% порівняно з 2016 і склала 583,4 грн./люд.-год., але зменшилась в 2018 році до 475,35 грн./люд.-год.

Далі обчислимо і узагальнимо основні показники системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» у 2016-2018 роках (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» у 2016–2018рр.

п/п	Назва показника	1–й рік 2016	2–й рік 2017	3–й рік 2018	Відхилення, 3–й рік до 1–го року	
					Абс.	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньоспискова чисельність штатних працівників, чол.	3209	2995	2550	-659	-20,54
2	Прийнято працівників	150	131	153	32	26,5

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7
3	Вибуло працівників, чол., в тому числі:	64	66	46	-18	-28,13
	–за власним бажанням;	-	-	-	-	-
4	Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0,047	0,044	0,06	0,013	28,36
5	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	0,02	0,022	0,018	-0,002	-9,55
6	Коефіцієнт загального вибуття працівників	0,07	0,07	0,08	0,011	17,02
7	Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,095	0,0675	-0,0225	-25
8	Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,93	0,91	0,9	-0,03	28,36
9	Фонд оплати праці, тис.грн.	732 770	805 935	879 111	146 341	19,9
10	Середньомісячна заробітна плата, грн.	22834	26909	34474	29	14
11	Дохід (без врахування ПДВ), грн.	11 175 861	11745324	12 445 559	1269698	11,36
12	Продуктивність праці (тис. грн. / чол.)	3341,83	4171,48	5680,31	2338,49	69,98
13	Рентабельність праці, (тис. грн./чол.)	401,31	736,72	726,64	325,33	81,1
14	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	5 934 591	7 052 178	8 210 187	2275597	38,34
15	Фондоозброєність, (тис.грн / чол.)	1849,36	2354,65	3219,68	1370	74,1
16	Коефіцієнт частоти нещасних випадків	3,12	3,01	2,75	-0,37	-11,9

Джерело: складено автором

Обчислені коефіцієнти показують, що в звітному періоді підприємство прийняло на роботу нових працівників, саме цей фактор зумовив відсутність високої плинності кадрів, що сприяло зростанню продуктивності праці аж на 70%. Виробнича діяльність підприємства стабільна. Доцільно укладати додаткові угоди на випуск продукції та отримувати додаткові прибутки. Але також ми бачимо не високий коефіцієнт прийняття персоналу, згідно цього факту треба мати на увазі те що при збільшенні цього показника пропорційно збільшиться і прибутковість компанії при її подальшому розвитку.

За наведеними показниками можна зробити висновки щодо використання трудового потенціалу на досліджуваному підприємстві. Так, *середньоспискова*

чисельність працівників підприємства за два роки зменшилась на 20,5%. Така тенденція пояснюється створенням нових дочірніх компаній і диверсифікаційною політикою підприємства, коли на освоєння та запуск нових видів діяльності та підприємств потрібно було залучення додаткової чисельності персоналу.

Динаміка коефіцієнта обороту з прийому працюючих, свідчить про збільшення кількості прийнятих працівників за останній рік.

Коефіцієнт плинності кадрів дещо знижується з роками, а в останній рік складає 0,0675. І це безперечно є позитивною тенденцією, що показує збільшення лояльності і залученості працівників.

Збільшився коефіцієнт обороту з прийому працівників на 28,36% і зменшився коефіцієнт обороту з вибуття працівників на 9,55%, що свідчить збільшення частки прийнятих працівників у звітному 2018 році і зменшення частки звільнених. Негативним елементом є зменшення хоча і на незначну величину (0,03 пункти) коефіцієнту постійності складу персоналу підприємства.

Слід відзначити, що значно збільшився фонд оплати праці – на 146 341 тис. грн., що становить 19,9 % по відношенню до 2016 року, за рахунок чого на 14% зросла середньомісячна заробітна плата.

Також на 69,98% зросла продуктивність праці, на 74,1% фондоозброєність і на 81,1% - рентабельність праці. А ще слід відзначити поступове зменшення значення коефіцієнта частоти нещасних випадків.

Все вищезазначене безперечно свідчить про позитивну тенденцію до підвищення ефективності системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Спеціалісти департаменту управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» вирішили провести опитування співробітників рівнем задоволеності роботою в компанії та попросили визначити заходи, що сприятимуть підвищенню ефективності їхньої праці. Результати було опубліковано в корпоративній соціальній мережі ПРОСТОр. Визначення основних заходів, необхідних для підвищення індивідуальної ефективності праці з позиції респондентів було

спрямоване на пошук вузьких місць в системі управління персоналом. Вага заходів, що могли б підвищити ефективність праці розподілилась як це зображено на рис. 2.3. Можливі відповіді були розподілені таким чином, щоб повністю відобразити політику компанії щодо регулювання впливу кількісних та якісних характеристик праці на її затрати та результати. Всі респонденти мали змогу обирати декілька варіантів, крім того зазначаючи їх домінантність для себе.

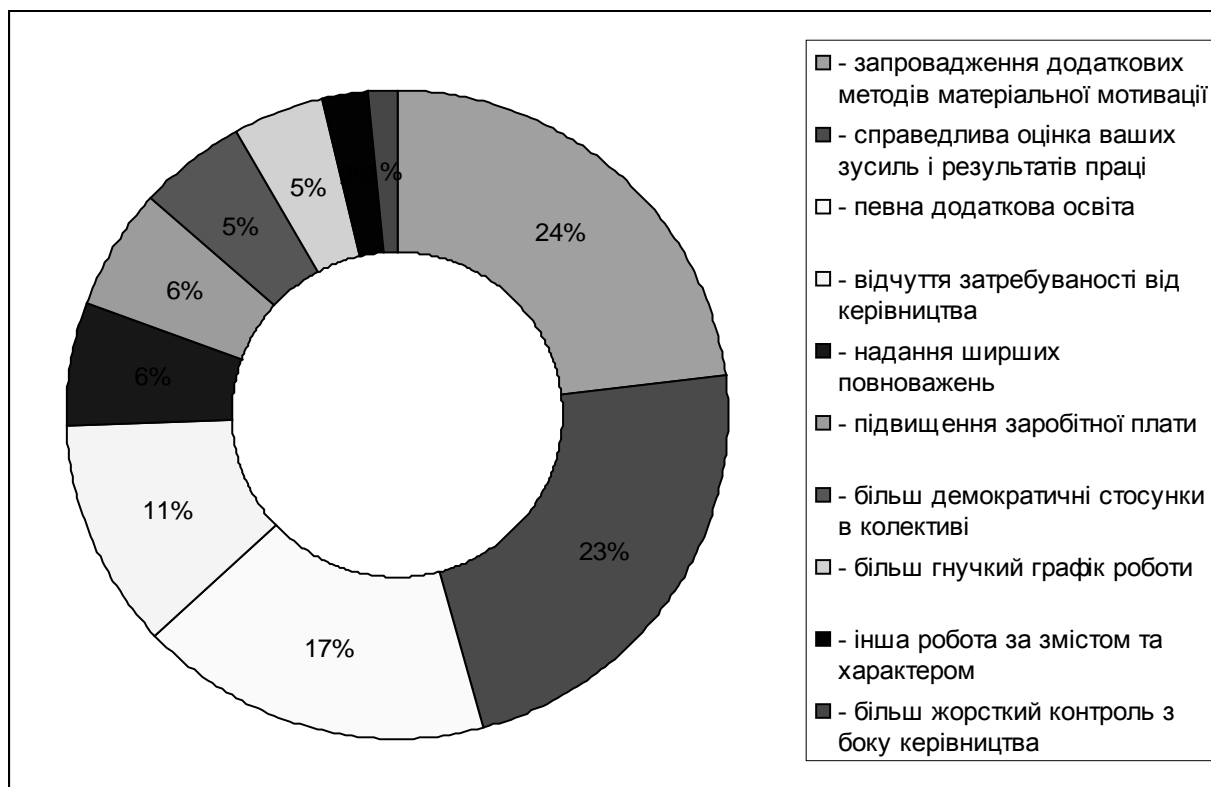


Рисунок 2.3 - Заходи, що сприятимуть підвищенню ефективності праці, з точки зору респондентів

Джерело:[62]

Заходи, що набрали найбільшу вагу – запровадження додаткових методів матеріальної мотивації і справедлива оцінка зусиль працівників і їх результатів праці показують можливість додаткового стимулювання більш якісної і ефективної праці. Це можливо у разі запровадження методики справедливої оцінки зусиль працівників і результатів їх праці і прив'язки до цієї методики додаткових методів матеріальної мотивації (наприклад, соціальний пакет, страхування, надання телефону, автомобілю в користування, організація безкоштовних подорожей по містам України, за кордон, або ж подарунки,

наприклад із логотипом компанії тощо). Така система принесе швидкі позитивні результати, оскільки спрямована на реалізацію теперішніх потреб працівників.

Зважаючи на те, що категорія необхідність *додаткової освіти* отримала вагу в 17,32 %, то до перелічених методів матеріальної мотивації можна додати і оплату навчання тих працівників, які відчують, що її потребують. Важливо відзначити, що за результатами опитування стає очевидним, що заробітна плата працівників відповідає їх матеріальним потребам, тому вони надають перевагу не простому підвищенню її рівня, а саме додатковій системі стимулювання [62].

Таким чином, в системі управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» були виявлені наступні недоліки: зменшення коефіцієнту постійності складу персоналу підприємства демонструє негативну тенденцію до частки збільшення кількості звільнених працівників, які пропрацювали менше року, окрім цього хоча плинність кадрів і знизилась за останні 3 роки, все одно даний показник можна покращити, що безумовно позитивно відобразиться на системі управління персоналом підприємства.

Також були проаналізовані результати опитування працівників ПрАТ «ВФ Україна», в ході чого були виявлені основні напрямки підвищення ефективності праці і підвищення рівня задоволеності персоналу: запровадження додаткових методів матеріальної мотивації, відзнака успіхів працівника і додаткове навчання.

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз показників системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»

Кореляційно–регресійний аналіз дозволяє визначити залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак–факторів впливу на систему управління персоналом [37].

Правильне застосування кореляційних методів дає змогу зрозуміти глибинну сутність процесів взаємозв'язків. Кореляційні зв'язки виявляються не

в кожному окремому випадку, а в середньому для багатьох випадків. У цих зв'язках між причиною і наслідком немає повної відповідності, а спостерігається лише певне співвідношення. Особливості кореляційних зв'язків породжують у теорії кореляції два завдання визначити теоретичну форму зв'язку (регресійний аналіз) і виміряти щільність зв'язку (кореляційний аналіз). Перше полягає в тому, щоб знайти форму функціонального зв'язку, яка найбільшою мірою відповідає суті кореляційної залежності. Друге – виміряти за допомогою спеціальних показників, якою мірою кореляційний зв'язок наближається до зв'язку функціонального [37].

Кореляційно–регресійний аналіз складається з таких етапів:

- 1) попередній (апріорний) аналіз,
- 2) збирання інформації та її первинна обробка,
- 3) побудова моделі (рівняння регресії),
- 4) оцінка й аналіз моделі.

Такий поділ досить умовний, оскільки окремі етапи тісно пов'язані між собою, а результат, отриманий на одному етапі, дає змогу скоригувати висновки попередніх етапів кореляційно–регресійного аналізу.

Припустимо, що зв'язок між результативною і факторними ознаками описується лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 \quad (2.1)$$

де y – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн.),

x_1 – витрати на оплату праці (тис. грн.),

x_2 – коефіцієнт плинності персоналу

x_3 – продуктивність праці (тис. грн./люд.),

x_4 – витрати на навчання персоналу (тис. грн.),

a_0 – вільний член рівняння регресії,

a_{1-4} – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру.

Вхідні дані для проведення кореляційно–регресійного аналізу представлено у таблиці 2.14:

Таблиця 2.14 – Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна» за півріччя 2016–2018 рр.

Показник	Період					
	2016		2017		2018	
	1 півріччя	2 півріччя	1 півріччя	2 півріччя	1 півріччя	2 півріччя
Чистий дохід, тис. грн.	11 175 861	10 087 908	11 745 324	11 175 861	12 445 559	11 745 324
Витрати на оплату праці, тис. грн.	619726	542689	682692	619726	682692	747843
Коефіцієнт плинності персоналу	0,1	0,08	0,08	0,11	0,07	0,065
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	3540,03	3143,63	4587,04	3755,92	5843,59	5517,04
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	37183,56	16280,67	40961,52	30986,3	477884,4	44870,58

Джерело: складено автором

З метою виявлення основних факторів, що впливають на чистий дохід, потрібно провести кореляційний аналіз окремих фінансових показників діяльності підприємства. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у таблиці 2.15:

Таблиця 2.15 – Результати кореляційного аналізу прибутковості підприємства

Показник	Чистий дохід, тис. грн.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	Коефіцієнт плинності персоналу	Продукт-ть праці, тис. грн./люд.	Витрати на навчання персоналу, тис. грн.
Чистий дохід, тис. грн.	1,00	0,83	-0,39	0,90	0,69
Витрати на оплату праці, тис. грн.	0,83	1,00	-0,53	0,88	0,28
Коефіцієнт плинності персоналу	-0,39	-0,53	1,00	-0,70	-0,41
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	0,90	0,88	-0,70	1,00	0,68
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	0,69	0,28	-0,41	0,68	1,00

Джерело: складено автором

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока, характеристика представлена у таблиці 2.16:

Таблиця 2.16 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками

Показник	Витрати на оплату праці, тис.грн.	Плинність персоналу	Продуктивність праці, тис. грн./люд.	Витрати на навчання персоналу, тис. грн.
Чистий дохід, тис. грн.	Тісний	Помірний	Дуже тісний	Помітний

Джерело: складено автором

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок (табл. 2.15), що між чистим доходом і матеріальною мотивацією персоналу спостерігається тісний зв'язок, між чистим доходом і продуктивністю праці – дуже тісний. Між чистим доходом і плинністю персоналу та витратами на навчання персоналу – помірний.

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що наявна мультиколінеарність між показниками «Витрати на навчання персоналу» та «Плинність персоналу», тому усуваємо параметр a_2 , так як його вплив на чистий дохід є меншим.

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками потрібно провести регресійний аналіз. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у таблицях 2.17-2.19.

Таблиця 2.17 – Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,994
R–квадрат	0,989
Нормований R–квадрат	0,936
Стандартна помилка	200596,33
Спостереження	6

Джерело: складено автором

Скорегований коефіцієнт $R^2 = 0,936$ (таблиця 2.17), тобто зміна результативної ознаки на 93,6 % спричинена зміною факторних.

Таблиця 2.18 – Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	181649534792280	45412383698070,1	1037889,659	0,000736183
Залишок	1	43754539,12	43754539,12		
Всього	5	181649578546819			

Джерело: складено автором

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера $F = 10,37889 > F_{\text{табл}} = 0,008796$, де $F_{\text{табл}} = F(1-0,95; m; n-m-1)$, тобто рівняння регресії (його коефіцієнти) значиме (95%), вплив випадкових факторів відсутній.

За результатами регресійного аналізу (таблиця 2.19), оскільки для усіх показників Р-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну.

Таблиця 2.19 – Результати регресійного аналізу

Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Чистий дохід	3116612,154	2707911,644	1,151	0,455	-31290667,61	37523891,91
Витрати на оплату праці	14,898	12,054	1,236	0,433	-138,263	168,059
Продуктивність праці	545,265	1141,168	0,478	0,716	-15045,181	13954,65161
Витрати на навчання персоналу	3,89	2,990	1,301	0,417	-34,104	41,883

Джерело: складено автором

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія (таблиця 2.19), при значеннях t-статистики, які менші за табличне – $t_{\text{табл}}(0,95; n-m-1) = 0,078$, природа формування параметрів a_i є випадковою, інакше, слід визнати статистичну значимість параметра. Отже, параметри «Витрати на оплату праці», «Продуктивність праці» та «Витрати на навчання персоналу» – статистично значимі.

Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$-138,263 \leq a_1 \leq 168,059,$$

$$-15045,181 \leq a_3 \leq 13954,65161,$$

$$-34,104 \leq a_4 \leq 41,883.$$

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 3116612,154 + 14,898x_1 + 545,265x_3 + 3,89x_4 \quad (2.2)$$

Тобто, якщо витрати оплати праці збільшаться на 1 грн, чистий дохід збільшиться на 14,9 грн. Якщо на 1 грн. зросте продуктивність праці, то чистий дохід зросте на 545,27 грн. Якщо на 1 грн. зростуть витрати на навчання персоналу, то чистий дохід зросте на 3,89 грн.

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній, потрібно визначити коефіцієнти еластичності:

$$\varepsilon_i = a_i \frac{\bar{x}}{\bar{y}}, \quad i = 1, 3, 4 \quad (2.3)$$

Тоді $\varepsilon_1 = 0,8487$, $\varepsilon_3 = 0,2104$, $\varepsilon_4 = 0,0369$.

Отже, якщо витрати на оплату праці зростуть на 1 %, то чистий дохід зросте на 0,85%; якщо продуктивність праці збільшиться на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,21%; якщо витрати на навчання персоналу зростуть на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,04%.

Таким чином, в цьому параграфі було проведено кореляційно-регресійний аналіз показників системи управління персоналом і визначено їх вплив на чистий дохід. Розраховано, що згідно з результатами кореляційного аналізу найтісніший зв'язок з результуючою ознакою мають параметри «Продуктивність праці», «Витрати на оплату праці» та «Витрати на навчання персоналу». Регресійний аналіз показав, що ці параметри є статистично значимими. Також було складено рівняння множинної регресії і визначено коефіцієнти еластичності, відповідно до яких було визначено як зміниться чистий дохід при зміні одного з цих параметрів на одиницю.

Висновки до розділу II

Отже, в цьому розділі було висвітлено основні відомості про ПрАТ «ВФ Україна» - історія компанії, організаційна структура, послуги та тарифи. Загалом було з'ясовано, що ПрАТ «ВФ Україна» є великою міжнародною телекомунікаційною компанією, що успішно функціонує на ринку України.

Також був проведений фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, в ході якого було з'ясовано, що:

- основні фонди хоч і є достатньо зношеними, але їх технічний стан знаходиться у задовільному стані і можливе їх відновлення за 3,5 роки;
- показники оборотності основних фондів знаходяться на досить високому рівні, проте знизились у 2018 році порівняно з 2016;
- показники ліквідності підприємства так само знаходяться в межах норми, але знизились порівняно з попередніми роками;
- фінансова стійкість підприємства знаходиться на достатньому рівні;
- рентабельність підприємства знаходиться на достатньо високому рівні і має тенденцію до зростання;
- динаміку фінансового стану підприємства можна віднести до рівня вище середнього - зростає рівень чистого прибутку, власного капіталу і скупні активи;
- показники оборотності мають тенденцію до зростання, а отже підвищується рівень ділової активності.

При аналізі системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» були виявлені наступні недоліки: зменшення коефіцієнту постійності кадрів демонструє негативну тенденцію до частки збільшення кількості звільнених працівників, які пропрацювали менше року, окрім цього хоча плинність кадрів і знизилась за останні 3 роки, однак даний показник можна покращити, що безумовно позитивно відобразиться на системі управління персоналом підприємства.

Також були проаналізовані результати опитування працівників ПрАТ «ВФ Україна», в ході чого були виявлені основні напрямки підвищення

ефективності праці і підвищення рівня задоволеності персоналу: запровадження додаткових методів матеріальної мотивації, відзнака успіхів працівника і додаткове навчання.

А кореляційно-регресійний аналіз основних показників діяльності підприємства і системи управління персоналом виявив найбільш впливові на чистий дохід підприємства параметри – «Витрати на оплату праці», «Продуктивність праці» та «Витрати на навчання персоналу». Було розраховано, що якщо витрати на оплату праці зростуть на 1 %, то чистий дохід зросте на 0,85%; якщо продуктивність праці збільшиться на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,21%; якщо витрати на навчання персоналу зростуть на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,04%.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1. Узагальнення досвіду ефективного управління персоналом підприємства

Глобальний поворот в історії розвитку нашої країни від соціалістичного господарства до ринкової економіки викликає необхідність розробки нової системи управління персоналом, так як ефективне функціонування підприємства у вирішальній мірі залежить від працівників. Оновлення кадрової політики, формування нової концепції управління персоналом на підприємствах в умовах ринкової економіки є суттєвими резервами конкурентоспроможності та важливими чинниками ефективного розвитку підприємства [40].

Сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідження в галузі управління трудовими ресурсами, персоналом виділяють ряд наукових шкіл, концепцій, що охоплюють теоретичні, методологічні та методичні особливості кожної з них [40].

Останнім часом в передових індустріальних країнах світу спостерігається домінування двох діаметрально протилежних моделей управління персоналом – американської і японської.

Американський підхід має такі ознаки:

- першочерговою є категорія «посада», під яку підбирають найбільш відповідного фахівця;
- орієнтація на індивідуальні успіхи і результати працівників;
- доволі висока плинність кадрів, динамічні кадрові зміни;
- впровадження гнучких форм оплати праці;
- широкий перелік посад і спеціалізацій.

Японська ж модель на противагу американській має інші риси:

- передбачає початкову оцінку співробітника і підбір вже безпосередньо під нього відповідної посади;
- довготривалу перспективу роботи в одній компанії;
- комплексний підхід до оплати праці з врахуванням віку, стажу, освіти і здібностей працівника;
- першочерговість колективу над окремим працівником і його професійністю, заохочення колективних форм взаємодії;
- рівність всіх працівників незалежно від посади і субординації.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

1. Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди.
2. Децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління.
3. Спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.
4. Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування.
5. Ціль - суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії [64].

Передовий вітчизняний і зарубіжний досвід показує, що розробка і реалізація сучасної кадрової політики та системного управління персоналом при відносно невеликих витратах дозволяють домогтися значного підвищення ефективності підприємства шляхом активізації кадрового потенціалу співробітників. У зв'язку з цим, першорядне завдання управління полягає в створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулюють працівників при впровадженні нововведень. Керівники підприємств покликані стати ініціаторами в області технологічних і організаційних змін [45].

Сьогоднішні HR-фахівці використовують на кожному етапі своєї роботи безліч найрізноманітніших розробок і методик. Кожен рівень – від підбору

персоналу до його звільнення – має певні прийоми, спрямовані на досягнення максимальної ефективності.

Таблиця 3.1 – Критерії ефективності процесів в області управління персоналом

Напрямок	Критерії
Підбір і найм	-Відповідність співробітників вимогам посади; - Швидкість заповнення вакансій; - Вартість найму одного працівника.
Адаптація	- Ступінь інтеграції індивіда з середовищем, включеність в діяльність колективу; - Період адаптації.
Розвиток і навчання	- Відповідність необхідному рівню знань; - Наявність зростання персоналу; - Витрати на навчання.
Мотивація	- Обсяг виконаних співробітниками робіт; - Витрати на стимулювання персоналу.
Оцінка і атестація	- Регулярність; - Об'єктивність; - Змістовність.
Створення корпоративної культури	- Кількість конфліктів в колективі; - Рівень згуртованості колективу.

Джерело: [45]

Першим етапом є *підбір кадрів*. На цьому етапі може застосовуватися цілий комплекс підходів:

- агресивний хедхантинг–полювання на перспективних співробітників компаній–конкурентів (однак зазначимо, що в останні роки полювання ведеться і на кваліфікованих співробітників робочих спеціальностей; особливо високий попит на працівників в сферах будівництва, енергетики, машинобудування);
- HR–брендинг–формування привабливого образу компанії;
- автоматизація підбору персоналу–використання ІТ–систем, так званих ATS;
- дистанційний підбір персоналу–наймання на роботу віддалених співробітників;
- використання соціальних мереж для пошуку співробітників.

Наступним етапом після підбору є *адаптація*–процес входження нових співробітників у колектив і ознайомлення їх зі специфікою роботи. Кадрові

служби компанії повинні сприяти швидкій адаптації нових членів команди. Для цього використовуються такі методи:

- наставництво – допомога з боку досвідченого співробітника;
- семінари і тренінги з розвитку комунікативних навичок, по вивченню специфіки підприємства, навчання технологіям поведінки в стресових ситуаціях;
- спеціальні рольові ігри, розроблені для згуртування колективу і зміцнення командного духу;
- ознайомчі екскурсії по підприємству, знайомство з колегами, корпоративною культурою;
- бесіда нового співробітника з менеджером з персоналу, безпосереднім керівником [64].

Мотивація – матеріальна і нематеріальна. Зазвичай обидва ці види застосовуються спільно. В якості матеріальної мотивації може застосовуватися система грошових винагород (премій за підсумками роботи або участі співробітників в розподілі прибутку компанії). Нематеріальна мотивація виражається у формі підвищення самооцінки, створення психологічного комфорту чи формування у співробітника гордості за виконану роботу. Система нематеріальної мотивації була дуже розвинена в епоху соціалізму, коли працівникам за відмінну роботу давали вимпели, почесні грамоти або привласнювали звання «Ударник комуністичної праці»[45].

Оцінка персоналу необхідна для отримання об'єктивного уявлення про професійні якості співробітників. Найбільш популярні методи оцінки персоналу:

- атестація – порядок проведення викладається в офіційно затверджених компанії документах. проводиться вона один, два або три рази на рік з метою визначення або підтвердження розряду / категорії / кваліфікації співробітників. за підсумками атестації співробітник може бути звільнений;
- ассесмент-центр – сучасний метод оцінки, що дає найбільш повну і достовірну інформацію про особистісних і ділових якостях співробітників. це

найскладніший в реалізації комплексний метод, зазвичай він застосовується тільки у великих компаніях;

- тестування, інтерв'ювання;
- метод експертних оцінок – полягає в залученні експертів, які на основі власного досвіду і знань аналізують характеристики співробітників і роблять висновки;
- ділові ігри - метод оцінки за допомогою імітації ділової активності співробітника в тій чи іншій складній ситуації.

Не менш важливим етапом процесу управління персоналом є *навчання і розвиток персоналу*. В рамках цього підходу до управління персоналом кадровими службами можуть проводитися:

- професійні курси навчання;
- семінари, лекції, конференції, ділові сніданки, круглі столи, дискусії;
- навчання керівників, які полягають у самостійному вирішенні конкретних завдань з реальної практики;
- ділові ігри та тренінги;
- самостійне навчання [42].

Досвід найбільш успішних вітчизняних і зарубіжних компаній показує, що інвестиції в персонал дають швидку і високу віддачу. Сьогодні \$ 1, вкладений в розвиток людських ресурсів, приносить від 3 до 8 \$ доходу. Дослідження Американського товариства сприяння навчанню і розвитку показують, що в 90-ті роки зростання економіки за рахунок підвищення навченості працівників склав 2,1%, за рахунок зростання населення - 0,4%, за рахунок збільшення капіталу - 0,5%. Всього в США підвищення якості робочої сили визначило 14% приросту реального національного доходу. Інші дослідження, проведені в 3 200 американських компаніях Р. Земски і С. Шамаколе (Університет штату Пенсільванія), показали, що 10% -е збільшення витрат на навчання персоналу дає приріст продуктивності праці на 8,5%, в той час як таке ж збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки на 3,8%. При цьому важливо, що інвестування в розвиток кадрів приносить

фірмі більший прибуток, ніж інвестування в удосконалення виробничих потужностей, тобто людський ресурс можна визначити як ключовий фактор ефективності використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства [64].

Крім того, ефективне навчання персоналу, крім безпосереднього зростання прибутку, має ряд інших не менш важливих позитивних наслідків для організації:

- розкриття потенціалу працівників, згуртування та поліпшення соціально-психологічного клімату колективу;
- зростання мотивації;
- зміцнення відданості співробітників організації;
- забезпечення наступності в управлінні;
- залучення нових співробітників;
- формування бажаних зразків поведінки і відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню організаційних цілей тощо [63].

Як показує досвід кращих компаній, реалізація в ході навчання цих «додаткових» завдань не менш важлива, ніж комплекс завдань, пов'язаних з передачею слухачам знань і розвитком необхідних професійних навичок.

Ну і, звичайно, освіченість кадрів - найважливіший фактор економічного зростання в країні, отже, від внутрішньо організаційного навчання вииграє і суспільство, держава в цілому, отримуючи більш кваліфікованих членів і більш високу продуктивність суспільної праці без додаткових витрат [56].

Існують три основні варіанти організації навчання персоналу, що відрізняються за ступенем включеності в стратегію, загальну діяльність компанії [55]:

1. Навчання окремих груп (категорій) персоналу.
2. Корпоративне навчання і розвиток персоналу.
3. Навчальна організація.

Орієнтація на внутрішньофірмове навчання в даний час є провідною тенденцією в сфері додаткового навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Про це свідчать результати опитування, проведеного журналом «Корпоративні університети» - 44% опитаних респондентів вказують на наявність в організації корпоративного університету, 38% - навчального центру; в 6% випадків – корпоративний університет в процесі формування, і тільки 12% респондентів констатують відсутність [64].

Беручи за основу уявлення Д. Коула, можна визначити наступні кроки розвитку системи навчання в організації:

- вироблення політики навчання, яка направляє організаційні дії, як в потрібному обсязі, так і в потрібному напрямку навчання та розвитку;
- визначення переліку обов'язків тих, хто відповідає за реалізацію політики;
- встановлення структури навчальних посад і процедур, а також розподіл матеріальних ресурсів для навчання;
- чітке виконання обов'язків усіма, хто відповідає за реалізацію політики, в тому числі фахівцями з навчання, - від аналізу потреб у навчанні до оцінки проведених навчальних заходів [54].

З представлених схем видно, що навчання є циклічний процес. Завдання кадрової служби полягає в забезпеченні ефективності та безперервності даного процесу. Для цього необхідно приділяти увагу ретельного опрацювання всіх елементів процесу, тому що всі вони однаково важливі, а один неякісно пророблений елемент може звести нанівець ефективність всього навчання [64].

Пітер Клайн і Бернард Сандерс вивчили досвід деяких компаній, що прагнуть до навчання. Вони виявили принципи, якими слід керуватися в своїх установах і діях вищому керівництву таких компаній. І вони зводяться до наступного[53]:

- навчатися швидше, ніж конкуренти;
- навчатися всередині організації (один у одного і робочих груп);
- навчатися за межами організації (у постачальників і споживачів);
- навчатися по вертикалі (від вершини до основи організації);
- ставити правильні питання і застосовувати навчання в дії;
- прогнозувати майбутнє, створювати сценарії і навчатися на них;

- застосовувати на практиці те, чому навчилися, і вчитися на практиці;
- навчатися швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище;
- навчатися в сферах, де раніше не навчалися.

В рамках організації, що проводить навчання працівників особливого значення набувають активні методи навчання [53]:

- ділові ігри та бізнес-симуляції;
- майстерня (workshop), майстер-клас;
- мозковий штурм (brainstorming);
- навчання дією (actionlearning);
- поведінкове моделювання;
- коуч-наставництво.

На сьогодні не існує чітких алгоритмів побудови системи навчання на підприємстві, основним орієнтиром може служити цінність знань, якими володіє кінцевий співробітник, і прагнення створити умови для ефективного збільшення цих знань, обміну знаннями між співробітниками і збереження кваліфікованого персоналу.

Система управління персоналом компанії з одного боку залежить від кадрової служби, а з іншого – покладає на неї відповідальність за рішення маси кадрових питань. Останні тісно переплетені з бізнес-стратегією компанії. В цілому ряді випадків неоціненною буває допомогу професійних HR-консультантів. В першу чергу мова йде про рішення таких завдань, як:

- підбір персоналу, особливо працівників на ключових посадах;
- об'єктивна оцінка ефективності застосовуваної системи управління персоналом та її коригування відповідно до чинного законодавства;
- рішення і попередження трудових спорів – як особистісних, так і групових конфліктів;
- автоматизація кадрового діловодства та багато іншого [43].

Таким чином, в цьому параграфі було узагальнено сучасний світовий досвід в сфері управління персоналом на всіх етапах. Були наведені найефективніші заходи:

- підбору (агресивний хедхантинг, HR–брендинг , автоматизація підбору персоналу, дистанційний підбір персоналу, використання соціальних мереж)
- адаптації (наставництво, семінари і тренінги, спеціальні рольові ігри, ознайомчі екскурсії по підприємству і тд.)
- мотивації (премії, грошові винагороди, похвала тощо)
- оцінки (атестація, ассесмент–центр, тестування, інтерв'ювання, метод експертних оцінок, ділові ігри)
- навчання і розвиток (курси, семінари, лекції, тренінги, конференції, самостійне навчання).

3.2. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»

В ході проведення розрахунків кореляційно-регресійного аналізу в пункті 2.4 було доведено значний вплив деяких показників на дохід ПрАТ "ВФ Україна". За результатами наведеними в пункті 2.4 можна виокремити параметри "Витрати на оплату праці", "Продуктивність праці" та "Витрати на навчання персоналу", як ті, що найбільше впливають на дохід ПрАТ «ВФ Україна». З цього випливає, що удосконалення системи управління персоналом, а як наслідок і збільшення доходу, необхідно вплинути саме на значення цих показників. Також необхідно врахувати результати опитування працівників підприємства, наведені в параграфі 2.3, згідно з якими найбільш мотивуючими факторами для підвищення продуктивності праці працівників ПрАТ «ВФ Україна» є підвищення заробітної платні, визнання їхніх досягнень, додаткове навчання. На основі даного аналізу і буде розроблено систему заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом.

Найтісніший зв'язок було виявлено саме з параметром "Витрати на оплату праці", з чого слідує, що підвищення заробітної плати позитивно впливало на залученість і мотивованість персоналу. А отже для удосконалення системи

управління персоналом необхідно перш за все звернути увагу на мотивацію працівників.

Економічну мотивацію персоналу поділяють на два підвиди: грошову і негрошову. Для підвищення мотивації персоналу ПрАТ «ВФ Україна» доцільно впроваджувати наступні заходи:

- додаткові виплати за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу;
- заохочення здорового способу життя: премії за відсутність лікарняних, оплата абонементів в спортзал;
- оплата медичної та соціальної страховки;
- підвищена оплата шкідливих умов роботи, якщо їх неможливо поліпшити;
- надання крім щорічної відпустки, передбаченої ТК, додаткового часу відпочинку (за сімейними обставинами, у зв'язку з весіллям, навчанням);
- грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування, пожежа);
- компенсація витрат співробітників на проїзд до підприємства або організація службового транспорту;
- пенсійні надбавки - спеціальні компенсаційні виплати від організації для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію.
- безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї в санаторії або на бази відпочинку;
- пільгові умови придбання продукції організації;
- винагороди при зміні робочого місця;
- поліпшення умов праці і матеріально-технічного оснащення;
- гнучкий графік виконання професійних обов'язків;
- скорочений трудовий день або тиждень;
- безкоштовні квитки на концерти, в театр, кінотеатр.

Також за результатами кореляційно-регресійного аналізу виявлено ще один значущий параметр – «Витрати на навчання персоналу», який як було

з'ясовано, що в достатній мірі впливає на дохід, а отже і прибуток підприємства. Опитування працівників, наведене в параграфі 2.3 також свідчить про те, що додаткове навчання позитивно вплине на продуктивність і мотивацію персоналу. Пропонується впровадити додаткове навчання персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за допомогою наступних заходів:

- Навчання для нових співробітників для максимально швидкої адаптації до умов роботи і специфіки робочого процесу.

- Проведення оцінки персоналу кожних півроку (можна в форматі Асесмент-Центру), за результатами якої і буде виявлено працівників, що потребують додаткового навчання і їх зони розвитку. Позачерговій оцінці підлягатимуть робітники наступні робітники:

- 1) ті, що не виконували місячний КРІ за півроку більш як тричі;

- 2) ті, що виконали піврічний КРІ сумарно менше за 80%.

- Заохочення найбільш ефективних працівників можливістю обирати навчання розраховане на посилення необхідної йому компетенції або поглиблення професійних знань. До найефективніших працівників слід віднести:

- 1) тих, що виконали або перевиконали піврічний КРІ;

- 2) тих, що були визнані найкращими серед свого відділу та отримали сумарно найбільше балів при оцінці по цінностям та компетенціям за результатами Асесмент-Центру;

- 3) тих, що отримали найбільшу кількість Овацій в корпоративній соціальній мережі ПРОСТОр.

На основі наведених вище заходів пропонується розробити комплекс першочергових заходів, що будуть покладені в основу моделі удосконалення системи управління персоналом в ПрАТ «ВФ Україна».

Першим пропонованим заходом є збільшення витрат на оплату праці персоналу на 15%. Цей захід є доцільним так як:

- проведені дослідження ринку праці показали, що середня заробітна плата у ПрАТ «ВФ Україна» є нижче за ринкову по галузі якраз на це значення, якщо

враховувати матеріальну винагороду технічних спеціалістів і висококваліфікованих вузькоспеціалізованих фахівців;

– результати опитування працівників, наведені в параграфі 2.3 продемонстрували, що саме підвищення заробітної плати позитивно вплине на їхню ефективність, продуктивність, лояльність та мотивацію;

– в результаті проведення кореляційно-регресійного аналізу було визначено, що показник «Витрати на оплату праці» є статистично значимим, має тісну залежність і на пряму корелює з значеннями показника «Дохід».

Впровадити даний захід пропонується шляхами описаними в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропонована система матеріального мотивування працівників на ПрАТ «ВФ Україна»,

Вид матеріальної мотивації	Періодичність	Підстави
Регулярна премія	– щомісячно – щоквартально – раз у півроку	– за виконання індивідуальних КРІ – за виконання КРІ підрозділу
Річний бонус	– щорічно	– за виконання КРІ компанії
Разова премія	– по факту виконання завдання або доручення керівника	– за якісне та своєчасне виконання важливих завдань та доручень
Проектна премія	– після завершення проекту/етапу проекту	– за виконання робіт по стратегічно важливим проектам

Джерело: складено автором

Наступним пропонованим заходом є збільшення витрат на навчання персоналу на 10%. Цей фактор також вважається дуже впливовим як у світовій практиці в цілому, так і безпосередньо для системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна». Адже за результатами кореляційно-регресійного аналізу збільшення витрат на навчання персоналу на 1% призведе до підвищення чистого доходу на 0,04%, що є вагомим в рамках такого масштабного підприємства. Також результати досліджень зарубіжних науковців показують, що інвестиції в персонал, а саме в додаткове навчання є дуже вигідними і призводять до значного зростання прибутків компанії. Окрім цього самі

співробітники ПрАТ «ВФ Україна» визнають потребу в додатковому навчання, що яскраво демонструють результати опитування, наведені в параграфі 2.3.

Для організації процесу навчання пропонується застосовувати *модель систематичного навчання*, наведену на рис. 3.1.

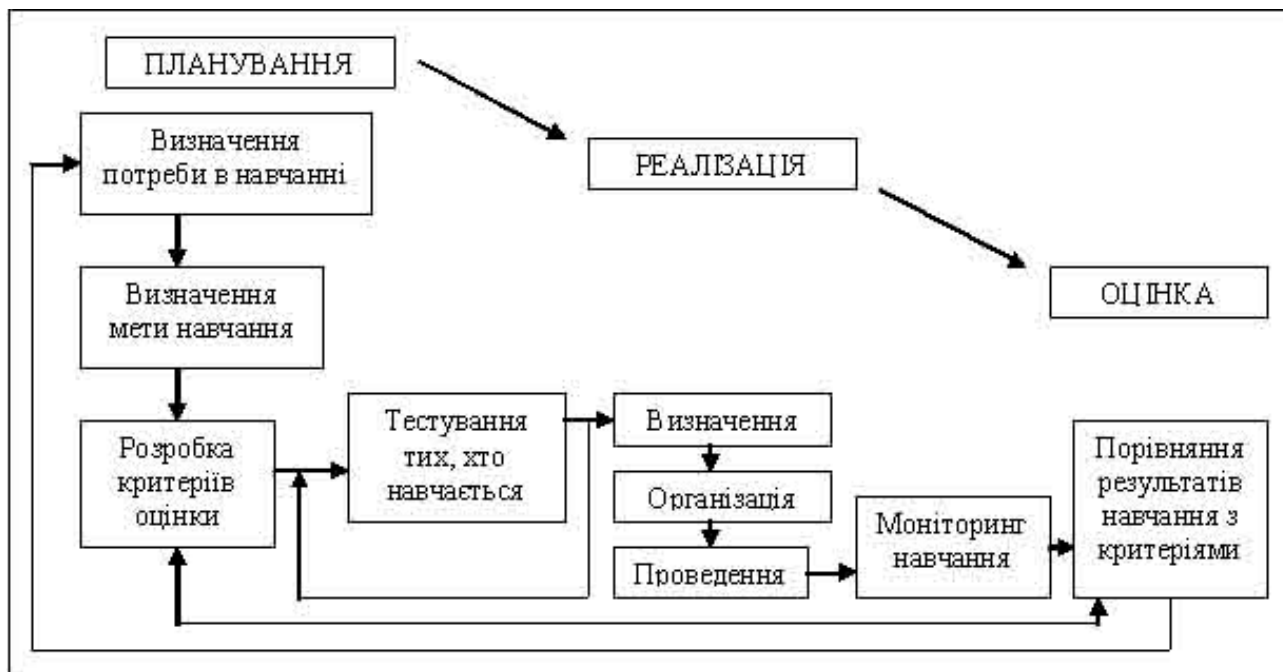


Рисунок 3.1 – Модель систематичного навчання

Джерело:[54]

Тому ці кошти пропонується витратити на впровадження наступних заходів:

- Навчання для нових співробітників для максимально швидкої адаптації до умов роботи і специфіки робочого процесу.

- Проведення оцінки персоналу кожних півроку (можна в форматі Ассесмент-Центру), за результатами якої і буде виявлено працівників, що потребують додаткового навчання і їх зони розвитку. Позачерговій оцінці підлягатимуть робітники наступні робітники:

- 1) ті, що не виконували місячний КРІ за півроку більш як тричі;
- 2) ті, що виконали піврічний КРІ сумарно менше за 80%.

- Заохочення найбільш ефективних працівників можливістю обирати навчання розраховане на посилення необхідної йому компетенції або

поглиблення професійних знань. До найефективніших працівників слід віднести:

- 1) тих, що виконали або перевиконали піврічний KPI;
- 2) тих, що були визнані найкращими серед свого відділу та отримали сумарно найбільше балів при оцінці по цінностям та компетенціям за результатами Асесмент-Центру;
- 3) тих, що отримали найбільшу кількість Овацій в корпоративній соціальній мережі ПРОСТОр.

Сукупність цих заходів узагальнює *модель вдосконалення системи управління персоналом в ПрАТ «ВФ Україна»*, що наведена на рис. 3.2.

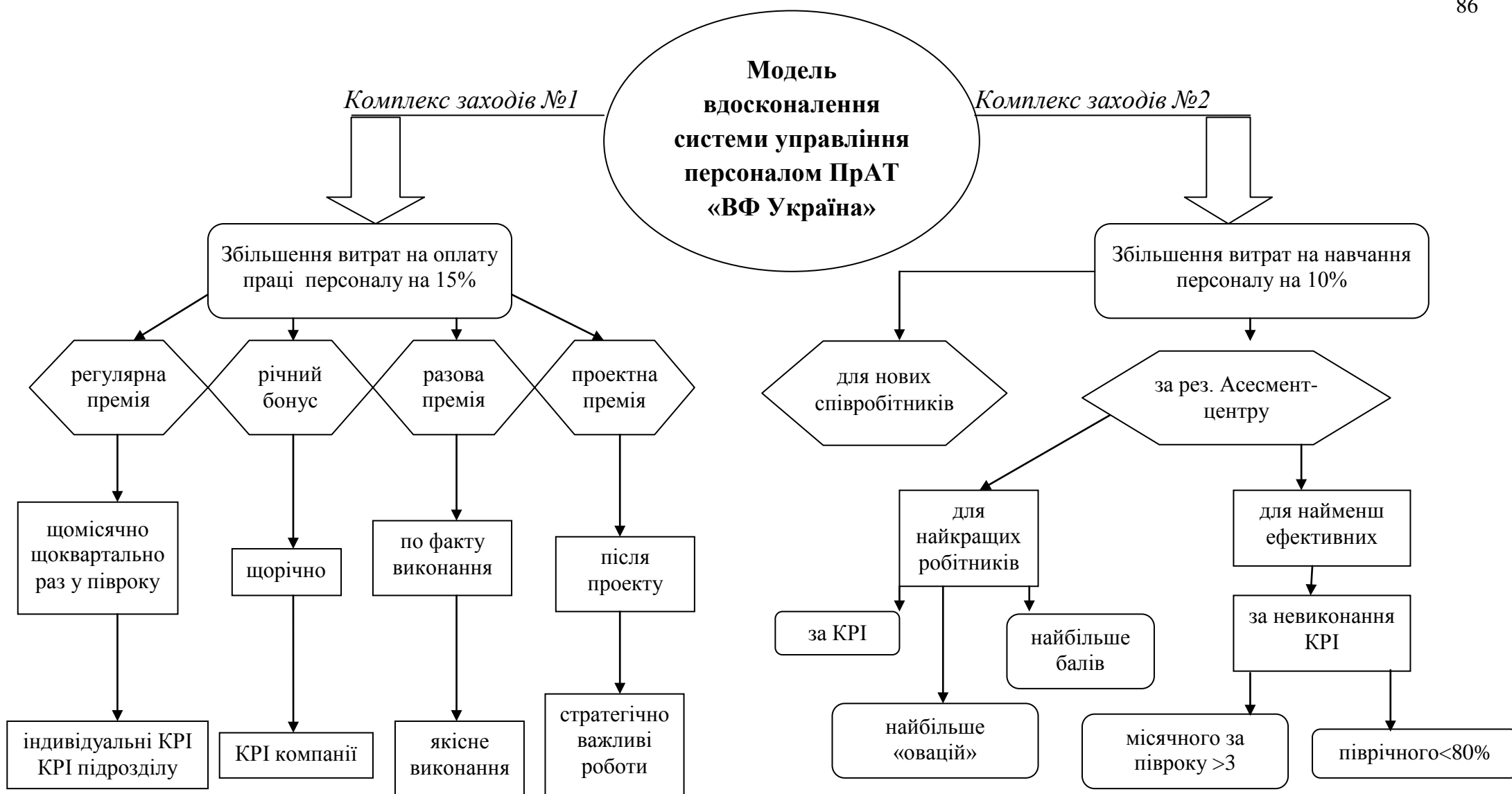


Рисунок 3.2 - Модель вдосконалення системи управління персоналом в ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: розроблено автором

Отже, враховуючи все вищесказане, узагальнимо, що ПрАТ «ВФ Україна» задля удосконалення своєї системи управління персоналом необхідно сконцентруватись на наступних напрямках роботи:

1. Підвищити рівень залученості та лояльності працівників шляхом матеріальної грошової та негрошової мотивації.
2. Удосконалити систему оцінки персоналу та персональної ефективності задля підвищення продуктивності праці.
3. Продовжувати розвивати і покращувати систему навчання персоналу як один з ефективних інструментів підвищення кваліфікованості працівників, а як наслідок і загальної успішності підприємства.

Впровадити це пропонується за допомогою моделі вдосконалення ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «ВФ Україна», що включає в себе два комплекси заходів спрямованих на збільшення витрат на оплату праці на 15% та на навчання персоналу на 10%.

3.3. Ефективність напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ "ВФ УКРАЇНА"

На основі наведених в параграфі 3.2 напрямів удосконалення системи управління персоналом можна розробити наступний комплекс основних першочергових заходів, що дозволить суттєво вплинути на систему управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна»:

1. *Підвищити заробітну плату працівникам на 15%.*

Аналіз ринку праці показав, що середня ЗП на ПрАТ «ВФ Україна» на 15% нижча за середню ЗП компаній, що здійснюють свою діяльність в сфері ІТ. На підприємстві працює багато спеціалістів технічного профілю, тому підвищення заробітної платні до середньоринкового значення допоможе як спростити процес відбору, так як до компанії буде легше залучити цінні кадри, так і позитивно вплинути на загальну мотивацію працівників. Дане підвищення планується зробити за рахунок збільшення бонусної частини окладу методом KPI.

Отже, впровадивши цей захід ПрАТ «ВФ Україна» отримає такі *вигоди*:

- Вдасться вплинути одразу на 2 параметри – «Витрати на оплату праці» та «Продуктивність праці», які були визнані ключовими по відношенню до доходу підприємства за результатами кореляційно-регресивного аналізу у пункті 2.4.
- Посилиться матеріальна мотивація працівників.
- Зросте продуктивність праці, тому що система ключових показників ефективності безпосередньо пов'язана з продуктивністю робітників.
- знизиться плинність персоналу, так як статистичні дані показують, що майже у 50% випадків причиною звільнення виступає невдоволеність рівнем заробітної плати.
- будуть зменшуватися витрати на рекрутинг і загалом процес підбору працівників до компанії, оскільки більша зп дозволить швидше і простіше залучати висококласних спеціалістів.
- витрати на впровадження цього заходу будуть покриті за рахунок одночасного збільшення доходів компанії внаслідок збільшення продуктивності праці.
- і як результат зросте дохід підприємства, а отже і прибуток.

2. *Збільшити витрати на навчання персоналу на 10 %.*

Даний показник виявився значимим в результаті кореляційно-регресійного аналізу і за результатами опитування працівників. Дослідження, проведені в 3 200 американських компаніях Р. Земски і С. Шамаколе (Університет штату Пенсільванія), показали, що 10% -е збільшення витрат на навчання персоналу дає приріст продуктивності праці на 8,5%, в той час як таке ж збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки на 3,8%. При цьому важливо, що інвестування в розвиток кадрів приносить фірмі більший прибуток, ніж інвестування в удосконалення виробничих потужностей, тобто людський ресурс можна визначити як ключовий фактор ефективності використання всіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства. Тому ці кошти пропонується витратити на впровадження наступних заходів:

- Навчання для нових співробітників для максимально швидкої адаптації до умов роботи і специфіки робочого процесу.

- Проведення оцінки персоналу кожних півроку (можна в форматі Ассесмент-Центру), за результатами якої і буде виявлено працівників, що потребують додаткового навчання і їх зони розвитку. Позачерговій оцінці підлягатимуть робітники наступні робітники:

- 1) ті, що не виконували місячний КРІ за півроку більш як тричі;

- 2) ті, що виконали піврічний КРІ сумарно менше за 80%.

- Заохочення найбільш ефективних працівників можливістю обирати навчання розраховане на посилення необхідної йому компетенції або поглиблення професійних знань. До найефективніших працівників слід віднести:

- 4) тих, що виконали або перевиконали піврічний КРІ;

- 5) тих, що були визнані найкращими серед свого відділу та отримали сумарно найбільше балів при оцінці по цінностям та компетенціям за результатами Ассесмент-Центру;

- 6) тих, що отримали найбільшу кількість Овацій в корпоративній соціальній мережі ПРОСТОр.

Впровадивши цей захід ПрАТ «ВФ Україна» отримає такі *вигоди*:

- Посилиться, знову ж таки, залученість, лояльність та мотивованість робітників за рахунок нематеріального стимулювання.

- Підвищиться загальний рівень кваліфікованості працівників за рахунок їх навчання і розвитку.

- Зросте продуктивність праці тих робітників, що найбільш зацікавлені у професійному розвитку та навчанні, а отже найбільш відповідають Системі Цінностей компанії.

- Зменшиться збиток від непрофесійних дій працівників через брак знань та кваліфікованості.

- І як результат, звісно, зросте дохід підприємства, а отже і прибуток.

Отже, у даному підпункті був розроблений комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна», що включив в себе збільшення витрат на оплату праці на 15% та витрат на навчання персоналу на 10%. Було з'ясовано, що запровадження даних заходів призведе до посилення матеріальної мотивації працівників, зростання продуктивності праці, зниження плинності персоналу, зменшення витрати на рекрутинг і загалом процес підбору працівників до компанії, посиляться залученість та лояльність персоналу, зросте загальний рівень кваліфікованості, зменшиться збиток від непрофесійних дій робітників, і в результаті зросте дохід підприємства, а отже і прибуток.

Перед початком впровадження розробленого комплексу заходів, варто скласти прогноз майбутніх результатів.

Першим запропонованим заходом є збільшення витрат на оплату праці на 15%:

Визначимо витрати на оплату праці після впровадження даного заходу:

$$747843 * 1,15 = 860019,45 \text{ (тис. грн.)}$$

Тепер обчислимо абсолютний приріст витрат на оплату праці:

$$860019,45 - 747843 = 112176,45 \text{ (тис. грн.)}$$

А також визначимо, як зміниться середньомісячна заробітна плата:

$$34,474 * 1,15 = 39,645 \text{ (тис. грн.)}$$

Як було з'ясовано в пункті 2.4 зростання витрат на оплату персоналу на 1% призведе до зростання чистого доходу на 0,85%. Отже, якщо витрати на оплату праці зростуть на 15%, то дохід зросте на 12,75%.

Тепер обчислимо прогнозоване значення чистого доходу:

$$11745324 * 1,1275 = 13242852,81 \text{ (тис. грн.)}$$

Абсолютний приріст становитиме:

$$13242852,81 - 11745324 = 1497528,81 \text{ (тис. грн.)}$$

А відносний:

$$(13242852,81 / 11745324 - 1) * 100 = 12,75\%$$

Тепер визначимо чистий економічний ефект від впровадження даного заходу:

$$1497528,81 - 112176,45 = 1385352,36 \text{ (тис. грн.)}$$

Таблиця 3.3– Вплив збільшення витрат на оплату праці на 15%

Показник	2018	2019	Приріст	
			абсолютний, тис. грн.	відносний, %
Дохід, (тис. грн.)	11745324	13242852,81	+1497528,81	+12,75
Матеріальна мотивація (тис.грн.)	747843	860019,45	+112176,45	+15
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	34,474	39,645	+5,171	+15

Джерело: складено автором

Другим заходом було запропоновано збільшити витрати на навчання персоналу на 10%.

Визначимо витрати на навчання персоналу після впровадження даного заходу:

$$44870,58 * 1,1 = 49357,64 \text{ (тис. грн.)}$$

Тепер обчислимо абсолютний приріст витрат на навчання персоналу:

$$49357,64 - 44870,58 = 4487,06 \text{ (тис. грн.)}$$

А відносний приріст витрат на навчання персоналу становить 15%, як і було заплановано.

Як було з'ясовано в пункті 2.4 зростання витрат на оплату праці персоналу на 1% призведе до зростання чистого доходу на 0,04%. Отже, якщо витрати на оплату праці зростуть на 15%, то дохід зросте на 0,4%.

Тепер визначимо прогнозоване значення чистого доходу:

$$11745324 * 1,004 = 13242852,81 \text{ (тис. грн.)}$$

Абсолютний приріст становитиме:

$$13242852,81 - 11745324 = 46981,296 \text{ (тис. грн.)}$$

А відносний:

$$(11792305,3 / 11745324 - 1) * 100 = 0,4\%$$

Тепер визначимо чистий економічний ефект від впровадження даного заходу:

$$46981,296 - 4487,06 = 42491,236 \text{ (тис. грн.)}$$

Таблиця 3.4– Вплив збільшення витрат на навчання персоналу на 10%

Показник	2018	2019	Приріст	
			абсолютний, тис. грн.	відносний, %
Дохід, (тис. грн.)	11745324	11792305,3	+46981,296	+0,4
Витрати на навчання персоналу (тис. грн.)	44870,58	49357,64	+4487,06	+10

Джерело: складено автором

Далі обчислимо сукупний економічний ефект від впровадження обох заходів одночасно. Дохід тоді становитиме:

$$11745324 * 1,1275 * 1,004 = 13295824,22 \text{ (тис. грн.)}$$

Абсолютний приріст становитиме:

$$13295824,22 - 11745324 = 1550500,221 \text{ (тис. грн.)}$$

А відносний:

$$(13295824,22 / 11745324 - 1) * 100 = 13,2\%$$

Тепер визначимо чистий економічний ефект від впровадження обох заходів:

$$1550500,221 - 112176,45 - 4487,06 = 1433836,71 \text{ (тис. грн.)}$$

Таблиця 3.4 – Вплив впровадження обох заходів одночасно

Показник, тис. грн.	2018	2019	Приріст		Темп приросту, %
			абсолютний, тис. грн.	відносний, %	
Дохід	11745324	13295824,22	+1550500,221	+13,201	113,201
Матеріальна мотивація	747843	860019,45	+112176,45	+15	115
Витрати на навчання персоналу	44870,58	49357,64	+4487,06	+10	110

Джерело: складено автором

Отже, впровадивши даний комплекс заходів ПрАТ «ВФ Україна» вдасться збільшити дохід на 1550500,221 тис. грн., що становить 13,2%. А чистий економічний ефект становитиме 1433836,71 тис. грн.

Висновки до розділу III

В даному розділі було узагальнено сучасний світовий досвід в сфері управління персоналом на всіх етапах. Були наведені найефективніші заходи:

- підбору (агресивний хедхантинг, HR–брендинг, автоматизація підбору персоналу, дистанційний підбір персоналу, використання соціальних мереж)
- адаптації (наставництво, семінари і тренінги, спеціальні рольові ігри, ознайомчі екскурсії по підприємству тощо)
- мотивації (премії, грошові винагороди, похвала тощо)
- оцінки (атестація, ассесмент–центр, тестування, інтерв'ювання, метод експертних оцінок, ділові ігри)
- навчання і розвиток (курси, семінари, лекції, тренінги, конференції, самостійне навчання).

Також було з'ясовано, що задля удосконалення своєї системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» необхідно сконцентруватись на наступних напрямках роботи:

1. Підвищити рівень залученості та лояльності працівників шляхом матеріальної грошової та негрошової мотивації.
2. Удосконалити систему оцінки персоналу та персональної ефективності задля підвищення продуктивності праці.
3. Продовжувати розвивати і покращувати систему навчання персоналу як один з ефективних інструментів підвищення кваліфікованості працівників, а як наслідок і загальної успішності підприємства.

Також був розроблений комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна», що включив в себе збільшення витрат на оплату праці на 15% та витрат на навчання персоналу на 10%. Було

з'ясовано, що запровадження даних заходів призведе до посилення матеріальної мотивації працівників, зростання продуктивності праці, зниження плинності персоналу, зменшення витрати на рекрутинг і загалом процес підбору працівників до компанії, посиляться залученість та лояльність персоналу, зросте загальний рівень кваліфікованості, зменшиться збиток від непрофесійних дій робітників, і в результаті зросте дохід підприємства, а отже і прибуток.

Було розраховано, що впровадивши даний комплекс заходів ПрАТ «ВФ Україна» вдасться збільшити дохід на 1550500,221 тис. грн., що становить 13,2%. А чистий економічний ефект становитиме 1433836,71 тис. грн.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Отже, в першому розділі було проаналізовано персонал як об'єкт управління. З'ясовано, що *персонал* – це сукупність окремих працівників трудового колективу необхідної кількості та належної кваліфікації, здатних взаємодіяти в ході розв'язання завдань по досягненню намічених цілей та забезпеченню визначених результатів господарської діяльності підприємства.

Було з'ясовано, що *управління* – свідомо, цілеспрямована дія людей на суспільну систему в цілому або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їх оптимальне функціонування і розвиток на основі використання властивих суспільству об'єктивних закономірностей розвитку. *А управління персоналом підприємства* – це систематично-організаційний процес відтворення, ефективного використання і цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Також наведено та описано функції управління, проаналізовано підсистеми системи управління персоналом та їх функції.

Було описано і проаналізовано принципи управління персоналом, засоби управління, стилі управління та методи.

Було визначено, що існує цільовий, системний та багатопараметричний підходи до визначення ефективності управління персоналом. Також наведено та детально проаналізовано основні показники ефективності використання персоналу підприємства та показники ефективності роботи підприємства і розподіл їх серед підрозділів.

В другому розділі було висвітлено основні відомості про ПрАТ «ВФ Україна» - історія компанії, організаційна структура, послуги та тарифи. Загалом було з'ясовано, що ПрАТ «ВФ Україна» є великою міжнародною телекомунікаційною компанією, що успішно функціонує на ринку України.

Також був проведений фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, в ході якого було з'ясовано, що:

- показники оборотності основних фондів знаходяться на досить високому рівні, проте мають тенденцію до зниження;
- показники ліквідності підприємства так само знаходяться в межах норми, але знизились порівняно з попередніми роками;
- фінансова стійкість підприємства знаходиться на достатньому рівні;
- рентабельність підприємства знаходиться на достатньо високому рівні і має тенденцію до зростання;
- динаміку фінансового стану підприємства можна віднести до рівня вище середнього - зростає рівень чистого прибутку, власного капіталу і сукупні активи;
- показники оборотності мають тенденцію до зростання, а отже підвищується рівень ділової активності.

При аналізі системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» були виявлені наступні недоліки: зменшення коефіцієнту постійності кадрів демонструє негативну тенденцію до частки збільшення кількості звільнених працівників, які пропрацювали менше року, окрім цього хоча плинність кадрів і знизилась за останні 3 роки, все одно даний показник можна покращити, що безумовно позитивно відобразиться на системі управління персоналом підприємства.

Також були проаналізовані результати опитування працівників ПрАТ «ВФ Україна», в ході чого були виявлені основні напрямки підвищення ефективності праці і підвищення рівня задоволеності персоналу: запровадження додаткових методів матеріальної мотивації, відзнака успіхів працівника і додаткове навчання.

А кореляційно-регресійний аналіз основних показників діяльності підприємства і системи управління персоналом виявив найбільш впливові на дохід підприємства параметри – «Витрати на оплату праці», «Продуктивність праці» та «Витрати на навчання персоналу». Було розраховано, що якщо

витрати на оплату праці зростуть на 1 %, то дохід зросте на 0,85%; якщо продуктивність праці збільшиться на 1%, то дохід збільшиться на 0,21%; якщо витрати на навчання персоналу зростуть на 1%, то дохід збільшиться на 0,04%.

В третьому розділі було узагальнено сучасний світовий досвід в сфері управління персоналом на всіх етапах від підбору до навчання та розвитку, а також були наведені найефективніші заходи для кожного з цих етапів.

Також було з'ясовано, що задля удосконалення своєї системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна» необхідно сконцентруватись на наступних напрямках роботи:

1. Підвищити рівень залученості та лояльності працівників шляхом матеріальної грошової та негрошової мотивації.
2. Удосконалити систему оцінки персоналу та персональної ефективності задля підвищення продуктивності праці.
3. Продовжувати розвивати і покращувати систему навчання персоналу як один з ефективних інструментів підвищення кваліфікованості працівників, а як наслідок і загальної успішності підприємства.

Окрім цього був розроблений комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ВФ Україна», що включив в себе збільшення витрат на оплату праці на 15% та витрат на навчання персоналу на 10%. Було з'ясовано, що запровадження даних заходів призведе до посилення матеріальної мотивації працівників, зростання продуктивності праці, зниження плинності персоналу, зменшення витрати на рекрутинг і загалом процес підбору працівників до компанії, посилиться залученість та лояльність персоналу, зросте загальний рівень кваліфікованості, зменшиться збиток від непрофесійних дій робітників, і в результаті зросте дохід підприємства, а отже і прибуток.

Було розраховано, що впровадивши даний комплекс заходів ПрАТ «ВФ Україна» вдасться збільшити дохід на 1550500,221 тис. грн., що становить 13,2%. А чистий економічний ефект становитиме 1433836,71 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шимановська–Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами // Науковий вісник. – 2007. – № 1 (21). – С. 47
2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА–М, 2001. – 2–е изд., доп. и перераб. – 638 с.
3. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Т–во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
4. Одегов Ю.Г., Журавльов П.В. Управление персоналом: Учеб. Для вузов. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
5. Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. –К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: «Кондор». – 2003. – 296 с.
7. Большой англо–русский финансово–экономический словарь / под ред. В.И. Осипова. – 2–е изд. – М.: Экзамен, 2003. – С.644
8. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. –К. : «Знання», КОО, 2001. – 180 с.
9. Аширов Д.А. Управление персоналом: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2005 –136с.
10. Балабанов Л.В, Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. К.: ВД "Професіонал", 2005. –304 с.
11. Блейк Р. Р Наукові методи управління: Навчальний Посібник –К.: МАУП, 2006. –689 с.
12. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядное учебно–методические материалы. –М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. –98 с.

13. Александрова Т.Г. Управление персоналом: Методические указания к практическим занятиям. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
14. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. –К.: МАУП, 2003. –304 с.
15. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник / В.В. Глухов.. –СПб.: СпецЛит, 2003. –700 с.
16. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації / Г.Д. Ковальов // Персонал. –2000.–№8. – С. 14–19.
17. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2014. –№ 3. – С. 5–10.
18. Щічкін А.А. Теорія і практика управління персоналом: Учебн. Пособ. –К: МАУП, 2005 – 255 с.
19. Тимошенко І.І., Соснін А. С. Менеджер організації: Навчальний посібник для менеджерів –К.: Видавництво Європейського університету, 2006. –350 с.
20. Коростильов В.А. "Управлінське консультування": Навч. Посібн.– К: МАУП, 2018. –104 с.
21. Балабанов Л.В, Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. К.: ВД "Професіонал", 2005. –304 с.
22. Юліна Т. Розробка бюджету служби управління персоналом // Довідник по управлінню персоналом. – 2006. – №7. – С. 36–45.
23. Бичкова А.В. Управление персоналом. Практикум: –Пенза: Издательство Пенз. гос. ун–та, 2005. –200 с.
24. Колпаков В. М. Методи управління. – К., 2008 – 691 с.
25. Питер Э. Лэнд. Менеджмент – искусство управлять / Пер. с англ. – М.: ИНФРА–М, 1995.
26. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2003 – 298с.
27. Економічний аналіз : Навч. посіб. / За ред. Акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001 – 360с.

28. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За ред. В.Є. Москалюка – К.: КНЕУ, 2002 – 280 с.
29. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. Посіб. – К.: Каравела, 2003 – 226 с.
30. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.УВПК Ексоб, 2001 – 368 с.
31. Мельник Т.Г. Ефективність праці: методи вимірювання продуктивності праці та її оплати / Т.Г. Мельник // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць. – К.: КНЕУ. – 2005. –№7.–С. 291–296.
32. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О.А. Лук'янихіна, В.О. Лук'янихін, І.О. Кіясова // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2008. – №1. –С. 263.
33. Череп А.В. Методичні основи оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах харчової промисловості / А.В. Череп, В.В.Сьомченко // Вісник ЖДТУ. –2017. –№ 4 (54). – С.340–350.
34. Гайдаенко О.М. Порівняння методик визначення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Гайдаенко, Т.О. Глібко. [Електронний ресурс] – URL: http://www.msnauka.com/6_PNI_2013/Economics/10_12_8893.doc.htm
35. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства / О.В. Захарова // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец, вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. –Т. 1. –К: КНЕУ, 2012. –С. 439–452.
36. Подольчак Н.Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств / Н.Ю. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». –2007. –№23 (606). – С. 203–210.

37. Шаповалова О.М. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів / О.М. Шаповалова, Ю.В. Чепа // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково–практичної конференції. – Львів: Львівська політехніка, 2018. – С. 511–512.

38. Вікіпедія: Vodafone Україна. [Електронний ресурс] – URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/Vodafone_Україна

39. Дейнека, А. В. Управління людськими ресурсами: Підручник для бакалаврів / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. –М.: Дашков і К °, 2013. – 160 с.

40. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2017. [Електронний ресурс] – URL:<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20173/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf>

41. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. [Електронний ресурс] – URL:[file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf)

42. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково–технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». [Електронний ресурс] – URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf

43. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково–виробничий журнал.[Електронний ресурс] – URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf

44. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. [Електронний ресурс] – URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>

45. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. [Електронний ресурс] – URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>
46. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. [Електронний ресурс] –URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.
47. Маршалл А. Принципы экономики. / Пер.сангл. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.:Питер, 1998. – 580с.
48. Maslow A. MotivationandPersonality. // NewYork: Appleton-CenturyCrofts. 1954 – 480 p.
49. Егоршин А.П. Управление персоналом / Адександр Петрович Егоршин. –Н. Новгород: [НИМБ], 1999. – 605 с.
50. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. – Кіровоград: ППК, 2003. – 356 с.
51. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників // В.М. Шинкаренко , В.Г. Криворучко Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 25–29.
52. Стаут Л.У. навчання і навчається організація // Управління персоналом.
53. Настільна книга менеджера. - М, 2007. - Модуль 14. - С.436-466.
54. Коул Дж. Навчання і розвиток: системний підхід // Управління персоналом в сучасних організаціях. - М., 2004. - Глава 21. - С.252-259.
55. Алавердов А.Р. Розвиток людського капіталу організації // Управління людськими ресурсами організації. - М .: Московський фінансово-промислових університет «Синергія», 2012. - Глава 13. - С.509
56. Варламова Е. Як і навіщо навчають персонал // Кадрова справа, лютий 2016, № 2. - С.41-47.
57. David Parmenter, Key Performance Indicators. JohnWiley&Sons 2007.

58. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації. Навчальні матеріали онлайн. [Електронний ресурс] –[URL: https://pidruchniki.com/1510082750724/menedzhment/sklad_funktsionalnih_pidsistem_sistemi_upravlinnya_personalom_organizatsiyi](https://pidruchniki.com/1510082750724/menedzhment/sklad_funktsionalnih_pidsistem_sistemi_upravlinnya_personalom_organizatsiyi)

59. Студопедія. Поняття, класифікація та структура персоналу. URL: https://studopedia.com.ua/1_197758_ponyattya-klasifikatsiya-ta-struktura-personalu.html

60. Спільник І. В. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей) / І. В. Спільник, О.М. Загородна. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 432 с.

61. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. Т.Г. Бень, С.Б. Довбня Фінанси України., 2002. 53с.

62. Соціальна мережа компанії ПрАТ «ВФ Україна» ПРОСТОр [Електронний ресурс] –URL:<https://prostor.mts.com.ua>.

63. Горбатова М.М. Методи управління персоналом: Навчальний посібник. – Кемерово: Юніті, 2002. – 155 с.

64. Стеценко Н.А. Тенденції і закономірності розвитку систем управління персоналом у сучасних умовах господарювання // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 2, Т. 2. – С. 140–144.

ДОДАТКИ

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 "МТС УКРАЇНА"
Територія м.Київ, Печерський р-н
**Організаційно-
 правова форма
 господарювання** Акціонерне товариство
**Вид економічної
 діяльності** Діяльність у сфері безпроводового
 електрозв'язку
Середня кількість працівників: 3209
Адреса, телефон: 01601 м.Київ, вул.Лейпцизька, 15, +380 44 220 42 37
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☒
 за міжнародними стандартами фінансової звітності ☐

	КОДИ
Дата	01.01.2017
за ЄДРПОУ	14333937
за КОАТУУ	8038200000
за КОПФГ	230
за КВЕД	61.20

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2016 р.
 Форма №1

Код за ДКУД			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 998 513	4 049 867
первісна вартість	1001	7 052 024	7 746 592
накопичена амортизація	1002	(3 053 511)	(3 696 725)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 099 587	483 976
Основні засоби	1010	5 367 511	6 501 670
первісна вартість	1011	18 854 023	20 634 608
знос	1012	(13 486 512)	(14 132 938)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	936 758	900 239
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	10 496	38 777
Усього за розділом I	1095	11 412 865	11 974 529
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 561	31 621
Виробничі запаси	1101	31 729	25 844
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	3 832	5 777
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	533 287	1 410 509
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	56 399	54 842
з бюджетом	1135	332 266	7 695
у тому числі з податку на прибуток	1136	254 823	7 643
з нарахованих доходів	1140	13 144	6 679
із внутрішніх розрахунків	1145	282 953	487 257
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24 409	40 199
Поточні фінансові інвестиції	1160	5	6
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 177 405	1 408 606
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	2 156 389	1 407 783
Витрати майбутніх періодів	1170	7 640	4 161
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	43 811	68 138
Усього за розділом II	1195	3 506 880	3 519 713
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
	1300	14 919 745	15 494 242

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 817	7 817
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 355	1 214
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 954	1 954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 388 255	10 176 058
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	9 399 381	10 187 043
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	62 769
Довгострокові забезпечення	1520	18 402	46 435
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	18 402	109 204
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 474 074	1 173 356
розрахунками з бюджетом	1620	0	185 941
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1 693	9 922
розрахунками з оплати праці	1630	6	17 176
одержаними авансами	1635	65 612	54 238
розрахунками з учасниками	1640	2 297 220	2 648 890
із внутрішніх розрахунків	1645	848 426	222 109
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	223 303	214 334
Доходи майбутніх періодів	1665	543 791	605 317
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	47 837	66 712
Усього за розділом III	1695	5 501 962	5 197 995
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	14 919 745	15 494 242

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"МТС УКРАЇНА"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2017

14333937

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 175 861	10 087 908
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 767 731)	(5 285 331)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	4 408 130	4 802 577
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	757 807	2 774 468
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1 694 598)	(1 373 201)
Витрати на збут	2150	(1 350 276)	(1 048 886)
Інші операційні витрати	2180	(597 221)	(2 310 971)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 523 842	2 843 987
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	99 450	264 762
Інші доходи	2240	57 107	18 235
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(15 050)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(92 969)	(178 288)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 572 380	2 948 696
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-284 577	-526 033
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 287 803	2 422 663
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 287 803	2 422 663

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 537 584	3 547 174
Витрати на оплату праці	2505	619 726	542 689
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 044	165 272
Амортизація	2515	2 379 718	1 791 681
Інші операційні витрати	2520	2 740 672	3 914 072
Разом	2550	10 390 744	9 960 888

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	781 662 116	781 662 116

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	781 662 116	781 662 116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,647520	3,099370
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,647520	3,099370
Дивіденди на одну просту акцію	2650	63 966,00	0,00

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників: 2995 Адреса, телефон: 01601 м.Київ, вул.Лейпцизька, 15, +380 44 389 58 00 Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВФ УКРАЇНА" м.Київ, Печерський р-н Акціонерне товариство Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку	Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			01.01.2018
			14333937
			8038200000
			230
			61.20

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 049 867	4 627 404
первісна вартість	1001	7 746 592	9 262 803
накопичена амортизація	1002	(3 696 725)	(4 635 399)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	483 976	1 033 272
Основні засоби	1010	6 501 670	7 602 685
первісна вартість	1011	20 634 608	22 745 855
знос	1012	(14 132 938)	(15 143 170)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	108
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	900 239	792 525
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	38 777	18 524
Усього за розділом I	1095	11 974 529	14 074 518

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	31 621	24 506
Виробничі запаси	1101	25 844	22 797
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	5 777	1 709
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 410 509	1 695 404
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	54 842	61 900
з бюджетом	1135	7 695	58 819
у тому числі з податку на прибуток	1136	7 643	0
з нарахованих доходів	1140	6 679	1 188
із внутрішніх розрахунків	1145	487 257	539 791
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40 199	63 829
Поточні фінансові інвестиції	1160	6	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 408 606	648 093
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	1 407 783	646 095
Витрати майбутніх періодів	1170	4 161	7 880
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	68 138	143 221
Усього за розділом II	1195	3 519 713	3 244 631
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	15 494 242	17 319 149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 817	7 817
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 214	1 086
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 954	1 954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 176 058	10 982 521
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	10 187 043	10 993 378

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	62 769	31 284
Довгострокові забезпечення	1520	46 435	61 210
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	109 204	92 494
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 173 356	1 681 620
розрахунками з бюджетом	1620	185 941	172 832
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	113 420
розрахунками зі страхування	1625	9 922	7 665
розрахунками з оплати праці	1630	17 176	19 027
одержаними авансами	1635	54 238	77 827
розрахунками з учасниками	1640	2 648 890	3 027 258
із внутрішніх розрахунків	1645	222 109	266 682
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	214 334	279 014
Доходи майбутніх періодів	1665	605 317	668 010
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	66 712	33 342
Усього за розділом III	1695	5 197 995	6 233 277
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	15 494 242	17 319 149

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ВФ УКРАЇНА"Дата
за ЄДРПОУКОДИ
01.01.2018
14333937**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2017 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 745 324	11 175 861
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 345 629)	(6 767 731)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	5 399 695	4 408 130
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	742 056	757 807
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1 834 306)	(1 694 598)
Витрати на збут	2150	(1 345 073)	(1 350 276)
Інші операційні витрати	2180	(307 249)	(597 221)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 655 123	1 523 842
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	82 252	99 450

Інші доходи	2240	54 081	57 107
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(15 050)	(15 050)
Втрати від участі в капіталі	2255	(32)	(0)
Інші витрати	2270	(82 571)	(92 969)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 693 803	1 572 380
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-487 340	-284 577
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 206 463	1 287 803
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 206 463	1 287 803

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 847 369	4 537 584
Витрати на оплату праці	2505	682 692	619 726
Відрахування на соціальні заходи	2510	125 879	113 044
Амортизація	2515	2 755 761	2 379 718
Інші операційні витрати	2520	2 377 369	2 740 672
Разом	2550	9 789 070	10 390 744

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	781 662 116	781 662 116
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	781 662 116	781 662 116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2,822780	1,647520

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2,822780	1,647520
Дивіденди на одну просту акцію	2650	1,79	0,64

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників: 2550 Адреса, телефон: 01601 м.Київ, вул.Лейпцизька, 15, +380 44 389 58 00 Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВФ УКРАЇНА" м.Київ, Печерський р-н Акціонерне товариство Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку	Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			01.01.2019
			14333937
			8038200000
			230
			61.20

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	4 627 404	7 211 902	
первісна вартість	1001	9 262 803	12 641 677	
накопичена амортизація	1002	(4 635 399)	(5 429 775)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 033 272	598 468	
Основні засоби	1010	7 602 685	8 817 689	
первісна вартість	1011	22 745 855	25 407 385	
знос	1012	(15 143 170)	(16 589 696)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	108	9 929	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	792 525	625 169	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	18 524	35 131	
Усього за розділом I	1095	14 074 518	17 298 288	

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	24 506	53 302
Виробничі запаси	1101	22 797	22 443
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	1 709	30 859
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 695 404	470 333
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	61 900	125 685
з бюджетом	1135	58 819	44 222
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	44 222
з нарахованих доходів	1140	1 188	13 031
із внутрішніх розрахунків	1145	539 791	72 617
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	63 829	13 030
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	654 484
Гроші та їх еквіваленти	1165	648 093	2 570 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	646 095	2 503 835
Витрати майбутніх періодів	1170	7 880	3 373
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	143 221	160 127
Усього за розділом II	1195	3 244 631	4 180 432
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
	1300	17 319 149	21 478 720

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 817	7 817
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 086	968
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 954	1 954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 982 521	12 030 458
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	10 993 378	12 041 197

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31 284	2 866 042
Довгострокові забезпечення	1520	61 210	228 308
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	92 494	3 094 350
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	4 488
товари, роботи, послуги	1615	1 681 620	1 346 467
розрахунками з бюджетом	1620	172 832	34 898
у тому числі з податку на прибуток	1621	113 420	0
розрахунками зі страхування	1625	7 665	9 310
розрахунками з оплати праці	1630	19 027	22 597
одержаними авансами	1635	77 827	75 800
розрахунками з учасниками	1640	3 027 258	3 102 220
із внутрішніх розрахунків	1645	266 682	161 245
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	279 014	293 121
Доходи майбутніх періодів	1665	668 010	1 132 846
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	33 342	160 181
Усього за розділом III	1695	6 233 277	6 343 173
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	17 319 149	21 478 720